

DM

**Negociação e Vendas de Serviços de Fitness
nos Ginásios e Health Clubs
da Região Autónoma da Madeira**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Bruna Isabel Rodrigues Pereira

MESTRADO EM ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

janeiro | 2025

Negociação e Vendas de Serviços de Fitness nos Ginásios e Health Clubs da Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Bruna Isabel Rodrigues Pereira

MESTRADO EM ATIVIDADE FÍSICA E DESPORTO

ORIENTAÇÃO

Hélio Ricardo Lourenço Antunes

COORIENTAÇÃO

Ana José Aguiar Rodrigues

Para o meu avô Agostinho.

Agradecimentos

“O desenvolvimento cognitivo é um processo pelo qual o sujeito constrói novas estruturas mentais por meio da superação dos conflitos entre o que já conhece e as novas informações que encontra.” (Piaget, 1975, p. 15)

Há cinco anos iniciei o meu percurso na área do Desporto, do qual me orgulho e que me transformou profundamente. É com sentimento de missão cumprida que contribuo com uma Dissertação, que reflete dois anos e meio de trabalho árduo e de dedicação. Este percurso culmina com o agradecimento de todos aqueles que colaboraram para a realização deste projeto.

À pessoa que me encorajou em todos os grandes e importantes passos, o meu Avô Agostinho (*in Memoriam*). O meu profundo agradecimento por todos os momentos, por todos os impulsos e pelo orgulho que sempre sentiste em mim, até hoje e sempre.

À família que no bom e no menos bom, serviram de base para me direcionar para o caminho certo, mesmo que por vezes díspar. O meu agradecimento sincero, convosco ganhei a verdadeira perceção de quem sou e do que almejo.

Ao meu "tendão de Aquiles", Bárbara, deixo um agradecimento distinto. És o meu pilar nos desafios, o meu alicerce nos momentos de pouca fé e a voz que me lembra de acreditar, mesmo quando eu mesma duvido. O teu apoio é uma força inestimável nesta caminhada. “Fortitudo”.

Ao professor doutor Hélio Ricardo Lourenço Antunes, orientador desta dissertação. cuja orientação, disponibilidade e dedicação foram fundamentais para a realização deste trabalho. A sua sabedoria, incentivo e paciência foram uma fonte de inspiração ao longo de todo o percurso, contribuindo significativamente para o meu crescimento académico e profissional. Este trabalho não seria possível sem o seu apoio incondicional e a sua partilha de conhecimentos, que marcarão para sempre a minha caminhada.

À professora doutora Ana Rodrigues, coorientadora desta dissertação, manifesto a minha profunda gratidão pelo valioso apoio na realização da análise estatística e interpretação dos dados recolhidos. A sua competência e disponibilidade foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação

Aos Professores do Mestrado em Atividade Física e Desporto desta Instituição, expresso a minha sincera gratidão. Cada um de vós foi uma peça essencial no meu percurso académico, contribuindo com o vosso conhecimento, dedicação e incentivo ao longo deste ciclo de estudos.

Aos Diretores Técnicos, Diretores Comerciais e Técnicos do Exercício Físico das organizações que aceitaram participar neste estudo. Que investiram o seu tempo para que pudéssemos recolher os dados, os verdadeiros alvos de estudo desta dissertação. Sendo os verdadeiros alvos de estudo desta dissertação, espero sinceramente que os resultados aqui apresentados possam trazer contributos relevantes para o vosso campo de atuação e para o setor em geral.

Ao ginásio Fitness Factory Caniço e à extraordinária equipa, em especial à Marlene, que me acolheu como parte da família ao longo desta jornada, deixo o meu mais profundo e sincero agradecimento. O vosso apoio incondicional foi determinante para a minha evolução, tanto a nível pessoal como profissional, e por isso serei eternamente grata.

Resumo

A indústria do *fitness* e bem-estar tem registado um crescimento expressivo, impulsionado pela crescente consciência sobre a importância da saúde física e mental. Na Região Autónoma da Madeira (RAM), esse crescimento é particularmente notável, refletindo-se no aumento da procura por serviços de *fitness* e na proliferação de ginásios e *health clubs*. Contudo, para além do aumento da oferta, torna-se imperativo melhorar as Técnicas de Negociação e Vendas de Serviços de *Fitness* (TNVSF), de modo a garantir a sustentabilidade e a competitividade destas instituições.

Este estudo visa analisar as práticas de negociação e vendas de serviços de *fitness* na RAM, com o objetivo de compreender as dinâmicas do mercado local e identificar as estratégias comerciais mais eficazes. Num contexto de crescente competitividade, onde os consumidores estão mais informados e exigentes, as abordagens tradicionais de vendas podem não ser suficientes para atrair e reter clientes. Assim, a investigação procura propor um novo paradigma, ajustado às especificidades do mercado madeirense e às tendências globais do setor de *fitness*.

A pesquisa identifica lacunas nas práticas atuais de vendas, procura entender as necessidades dos consumidores locais e sugere novas abordagens para serem adotadas pelos profissionais de ginásios e *health clubs*. Espera-se que os resultados contribuam para a profissionalização das equipas de vendas e para uma adaptação mais eficaz às exigências do mercado, promovendo o fortalecimento do setor de *fitness* na Madeira.

Palavras-chave: Indústria de *fitness*, Estratégias de negociação, Estratégias de vendas, Ginásios, *Health clubs*, Competitividade.

Abstract

The fitness and wellness industry has experienced significant growth, driven by increasing awareness of the importance of physical and mental health. In the Autonomous Region of Madeira (ARM), this growth is particularly noticeable, reflected in the rising demand for fitness services and the proliferation of gyms and health clubs. However, beyond the increase in supply, it is essential to improve negotiation and sales strategies for fitness services (NSSFS) to ensure the sustainability and competitiveness of these institutions.

This study aims to analyse the negotiation and sales practices of fitness services in RAM, with the goal of understanding the dynamics of the local market and identifying the most effective commercial strategies. In a context of growing competitiveness, where consumers are more informed and demanding, traditional sales approaches may no longer be sufficient to attract and retain clients. Therefore, the research seeks to propose a new paradigm tailored to the specifics of the Madeiran market and global fitness sector trends.

The research identifies gaps in current sales practices, seeks to understand the needs of local consumers, and suggests new approaches to be adopted by gym and health club managers. The expected results aim to contribute to the professionalization of sales teams and to a more effective adaptation to market demands, strengthening the fitness sector in Madeira.

Keywords: Fitness industry, Negotiation strategies, Sales strategies, Gyms, Health clubs, Competitiveness.

Resumen

La industria del fitness y el bienestar ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la creciente conciencia sobre la importancia de la salud física y mental. En la Región Autónoma de Madeira (RAM), este crecimiento es particularmente notable, reflejándose en el aumento de la demanda de servicios de fitness y en la proliferación de gimnasios y centros de salud. Sin embargo, más allá del aumento de la oferta, es esencial mejorar las estrategias de negociación y ventas de servicios de fitness (ENVSF) para garantizar la sostenibilidad y competitividad de estas instituciones.

Este estudio tiene como objetivo examinar las prácticas de negociación y ventas de servicios de fitness en la RAM, con el fin de comprender las dinámicas del mercado local e identificar las estrategias comerciales más efectivas. En un contexto de creciente competitividad, donde los consumidores están más informados y son más exigentes, los enfoques tradicionales de ventas pueden no ser suficientes para atraer y retener clientes. Por lo tanto, la investigación busca proponer un nuevo paradigma adaptado a las especificidades del mercado madeirense y a las tendencias globales del sector del fitness.

La investigación identifica las lagunas en las prácticas actuales de ventas, busca comprender las necesidades de los consumidores locales y sugiere nuevos enfoques que los gestores de gimnasios y health centers pueden adoptar. Se espera que los resultados contribuyan a la profesionalización de los equipos de ventas y a una adaptación más eficaz a las demandas del mercado, fortaleciendo el sector del fitness en Madeira.

Palabras clave: Industria del fitness, Estrategias de negociación, Estrategias de ventas, Gimnasios, Centros de bienestar,, Competitividad.

Résumé

L'industrie de la remise en forme et du bien-être connaît une forte croissance, stimulée par une prise de conscience toujours plus forte de l'importance de la santé physique et mentale. Dans la région autonome de Madère (RAM), cette évolution se traduit par une demande de services de fitness de plus en plus importante et par la prolifération de salles de sport et de centres de bien-être. Toutefois, à l'augmentation de l'offre, il est essentiel d'améliorer les stratégies de négociation et de vente des services de remise en forme (TNVSF) afin d'assurer la durabilité et la compétitivité de ces institutions.

L'objectif de cette étude est d'analyser les pratiques de négociation et de commercialisation des services de remise en forme dans la région autonome de Madère.

Elle vise à identifier les stratégies commerciales, les plus efficaces et analyser la situation du marché local.

Dans un environnement de concurrence exacerbée, les consommateurs sont plus informés et exigeants. Les techniques traditionnelles de commercialisation peuvent désormais s'avérer insuffisantes pour séduire et fidéliser les clients.

L'objectif de la recherche est donc de proposer un nouveau paradigme adapté aux caractéristiques particulières du marché de Madère et aux tendances mondiales dans le secteur de la remise en forme.

L'étude relève les lacunes dans les pratiques de vente actuelles, cherche la compréhension des demandes des consommateurs locaux et propose, nouvelles solutions à l'appui, aux responsables des centres de remise en forme et des centres de bien-être.

Les résultats attendus sont destinés notamment à contribuer au professionnalisme des équipes de vente et à une meilleure adaptation aux exigences du marché afin de renforcer le secteur de fitness à Madère.

Mots clés: Industrie du fitness, stratégies de négociation, stratégies de vente, salles de sport, centres de bien-être, compétitivité.

Índice

Introdução	11
Revisão de Literatura.....	13
1- Caracterização dos ginásios e health clubs na RAM.....	13
2-Definição conceptual de negociação e vendas.....	13
3- Os profissionais de vendas nos Serviços de Fitness.....	14
3.1- Perfil do Vendedor de serviços de <i>fitness</i>	16
3.2- Competências Técnicas.....	17
3.3- O Gerente.....	18
3.4- Comercial.....	19
3.5- O Técnico do Exercício Físico.....	21
4- Plano de vendas.....	22
4.1- Prospecção.....	23
4.2- Pré-entrevista e Entrevista.....	24
4.3- Identificação das necessidades do cliente.....	24
4.4- Apresentação de bens/serviços.....	24
4.5- Reagir às objeções.....	25
4.6- Concretização da venda.....	26
4.7- Pós-venda.....	26
5- Comunicação e Marketing nos Serviços de Fitness	29
5.1- Marketing Mix	30
5.2- Pricing.....	31
5.3-Marketing Digital nos Serviços de Fitness.....	32
5.4- Marketing Pessoal.....	33
6- Técnicas de Negociação e Vendas.....	34
Estudo 1-Negociação e vendas nos serviços de fitness: percepção dos Diretores Técnicos e Comerciais	36
Introdução	36
Objetivos	36
Metodologia	37
Grupo de Estudo.....	37
Instrumento de Recolha de dados: Entrevista	39
Procedimentos e tratamento de informação	41
Apresentação e Discussão de Resultados.....	42

Conclusão.....	73
Referências Bibliográficas	75
Estudo 2- As opções estratégicas dos vendedores de serviços de fitness nas várias fases do plano de vendas.	78
Introdução	78
Objetivos	78
Metodologia	79
Grupo de Estudo/Amostra	80
Instrumentos de Recolha de dados: Questionário	81
Procedimentos estatísticos.....	83
Apresentação e Discussão de Resultados.....	84
Conclusão.....	96
Referências Bibliográficas	99
Reflexão Final	101
Conclusão	103
Referências Bibliográficas	106
Anexos	112
Anexo 1-Pedido de Colaboração enviado aos ginásios.....	113
Anexo 2-Consentimento de participação na entrevista	115
Anexo 3-1ª Parte das Perguntas da entrevista aplicada ao Diretor Técnico.....	116
Anexo 4-1ª Parte das perguntas da entrevista aplicada ao Diretor Comercial	117
Anexo 5-Perguntas da entrevista aplicada aos DT	118
Anexo 6-Perguntas da entrevista aplicada aos DC.....	119
Anexo 7-Perguntas dos questionários implementados aos TEF's	121
Anexo 8-Ordem de categorização dos ginásios para análise.....	122
Anexo 9-Categorização do cargo de Diretor Comercial	123
Anexo 10-Categorização do cargo de Diretor Técnico	124
Anexo 11-Categorização das entrevistas dos Diretores Comerciais	125
Anexo 12-Categorização das entrevistas dos Diretores Técnicos.....	137

Índice de Gráficos

Gráfico 1-Perfil de Competências de um TEF segundo a perspetiva do DT que o recruta.....	43
Gráfico 2-Distinção no recrutamento entre via profissional e via académica	46
Gráfico 3-Distinção no recrutamento entre via profissional e via académica, em função da dimensão do ginásio.....	47
Gráfico 4-Qualificação dos TEF's (n=110).....	48
Gráfico 5-Realização de Prospecção por parte dos DT	55
Gráfico 6-Prospecção de clientes pelo DC	56
Gráfico 7-Tipos de Prospecção utilizados pelos DC.....	57
Gráfico 8-Formas de contacto com novos sócios, por parte dos DC	58
Gráfico 9-Técnicas de Venda utilizadas pelos DT.....	64

Gráfico 10-Grau de importância relativamente ao fecho de venda e pós-venda pelos DT	66
Gráfico 11-Avaliação da Satisfação de Clientes por parte dos DT	68

Índice de Tabelas

Tabela 1-Perfil de competências de um TEF segundo o DT, em função da dimensão do ginásio.	45
Tabela 2-Qualificação dos TEF'S por habilitações académicas	48
Tabela 3-Qualificação dos TEF's por habilitações académicas, em função da dimensão do ginásio	49
Tabela 4-Realização de Prospeção, por parte dos DT, em função da dimensão do ginásio.....	56
Tabela 5-Formas de realizar contacto com novos sócios, por parte dos DC, em função da dimensão do ginásio.....	59
Tabela 6-Parâmetros que os DT mais valorizam durante a entrevista com o cliente.....	60
Tabela 7-Parâmetros que os DC mais valorizam durante a entrevista com o cliente.....	60
Tabela 8-Objecções mais frequentes encontradas pelos DC.....	62
Tabela 9-Objecções mais frequentes referidas pelos DT	63
Tabela 10-Técnicas de Venda utilizadas pelos DT em função da dimensão do ginásio	65
Tabela 11-Grau de importância relativamente ao Fecho de Venda e Pós-venda pelos DT, em função da dimensão do ginásio	66
Tabela 12-Tipos de acompanhamentos realizados no pós-venda, pelos DC.....	67
Tabela 13-Avaliação da Satisfação de Clientes por parte dos DT, em função da dimensão do ginásio	68
Tabela 14-Avaliação da Satisfação de clientes por parte dos DC.....	69
Tabela 15-Tipos de acompanhamento oferecidos pelo ginásio ao cliente, na ótica dos DC.....	70
Tabela 16-Characterização da amostra (n=77).....	85
Tabela 17-Perceção da importância de parâmetros na entrevista de uma venda: uma análise por dimensão do ginásio e pelo tipo de vínculo laboral (n=77).	91
Tabela 18-Perceção da importância de parâmetros na entrevista de uma venda: uma análise por formação académica, específica e experiência profissional (n=77).	93
Tabela 19-Importância atribuída às diferentes etapas de negociação e vendas: uma análise por dimensão do ginásio e pelo tipo de vínculo laboral (n=77).	95
Tabela 20-Importância atribuída às diferentes etapas de negociação e vendas: uma análise a formação académica, específica e a experiência profissional (n=77).	96

Lista de Abreviaturas

RAM- Região Autónoma da Madeira

TNVSF- Técnicas de Negociação e Vendas nos Serviços de Fitness

TEEF-Curso Técnico Especialista do Exercício Físico

TEF-Cargo Técnico do Exercício Físico

DT- Diretor Técnico

DC-Diretor Comercial

Introdução

A indústria de *fitness* e bem-estar tem registado um crescimento significativo nas últimas décadas, impulsionada por uma crescente consciência da importância da saúde física e mental. Este fenómeno é particularmente evidente na Região Autónoma da Madeira (RAM), onde o aumento da procura por serviços de *fitness* tem levado à proliferação de ginásios e *health clubs*. Contudo, para além do aumento da oferta, existe uma necessidade permanente de melhorar as estratégias de negociação e vendas de serviços de *fitness* (TNVSF) para assegurar a sustentabilidade e competitividade destas instituições.

Analisar as práticas de negociação e vendas de serviços de *fitness* nos ginásios e *health clubs* da Madeira é crucial para compreender as dinâmicas do mercado local e para identificar as melhores estratégias comerciais. Num ambiente cada vez mais competitivo, onde os consumidores estão mais informados e exigentes, as tradicionais abordagens de venda podem não ser suficientes para atrair e reter clientes. Assim, torna-se essencial desenvolver um novo paradigma que considere as especificidades do mercado madeirense, as expectativas dos consumidores e as tendências globais do setor de *fitness*.

Esta dissertação propõe-se a explorar a importância da análise das TNVSF na Madeira, com o objetivo de criar um paradigma que melhore a eficácia das estratégias comerciais neste contexto regional. Através de uma investigação aprofundada, pretende-se identificar as lacunas nas práticas atuais, compreender as necessidades e expectativas dos clientes locais e propor novas abordagens que possam ser implementadas pelos gestores de ginásios e *health clubs*. Espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento do setor de *fitness* na Madeira, promovendo uma maior profissionalização das equipas de vendas e uma adaptação mais eficaz às exigências do mercado.

Ao focar-se na RAM, esta investigação reconhece as particularidades deste mercado, que se distingue tanto pelas características geográficas como pela composição demográfica da sua população. A análise das TNVSF no contexto madeirense permitirá não só uma melhor compreensão das práticas comerciais na região, mas também a elaboração de estratégias inovadoras que possam ser aplicadas em outras regiões com características semelhantes.

Assim, esta dissertação assume um papel pioneiro ao propor a criação de um novo paradigma na negociação e vendas de serviços de *fitness* na Madeira, com o potencial de

transformar a forma como os ginásios e *health clubs* operam e interagem com os seus clientes.

Esta dissertação encontra-se dividida em quatro partes. Sendo a primeira revisão da literatura abordando temas como enquadramento legal, definição conceptual de negociação e vendas, os profissionais de vendas, o plano de vendas, comunicação e marketing nos serviços de vendas e técnicas de negociação e vendas.

A segunda parte contempla o estudo 1 com o título “**Negociação e vendas nos serviços de *fitness*: percepção dos Diretores Técnicos e Comerciais**”.

A terceira parte refere-se ao estudo 2 com o título “**As opções estratégicas dos vendedores de serviços de *fitness* nas várias fases do plano de vendas.**”.

A quarta e última parte apresenta uma reflexão sobre os dois estudos e uma conclusão final do trabalho com as principais limitações, conclusões e sugestões de novas estratégias e abordagens a serem adotados pelas empresas e ginásios.

Revisão de Literatura

1- Caracterização dos ginásios e health clubs na RAM

Enquadramento legal

O Decreto Legislativo Regional n.º 12/2022/M (Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira, 2022), de 30 de maio, “Adapta à Região Autónoma da Madeira a Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto, e estabelece o regime jurídico regional da responsabilidade técnica pela direção e orientação do exercício físico e das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da promoção da condição física e da saúde.” O presente Decreto Legislativo Regional regula diversos aspetos no setor de fitness e bem-estar na Região Autónoma da Madeira, com o objetivo de assegurar a qualidade dos serviços prestados, a segurança dos consumidores e a conformidade com as normativas legais. Este decreto estabelece diretrizes para a operação de ginásios e *health clubs* na Madeira, abrangendo áreas como a certificação de profissionais, a organização de atividades físicas, a regulamentação interna e as condições de funcionamento das instalações. Os ginásios devem cumprir diversas exigências relacionadas com a segurança, qualificação dos profissionais e condições das instalações para garantir a segurança e o bem-estar dos utentes.

Supervisão e Fiscalização

Os ginásios e centros de fitness na Região Autónoma da Madeira (RAM) estão sujeitos à fiscalização da **Autoridade Regional de Águas e Energia (ARAE)**, que tem como responsabilidade garantir o cumprimento das normas e regulamentos aplicáveis ao setor. Sempre que necessário, a ARAE realiza vistorias para assegurar que as práticas dos ginásios estejam em conformidade com a legislação em vigor.

2-Definição conceptual de negociação e vendas

A palavra “vendas” possui uma conotação muito negativa para a grande parte dos membros de staff de uma empresa principalmente pelo facto de significar “pressão”. Isto traduz-se no facto de eles terem de fazer os possíveis, de forma ética ou não, para conseguirem fechar aquela venda enquanto a pessoa ainda se encontra no ginásio, incluindo aproximar-se deles, pressioná-los e insistir até conseguirem a venda. Se isso fizer com que a venda aconteça, então preocupamo-nos com a ética depois.

Para Plummer (2007), numa empresa, todos os funcionários vão estar, de certa forma, ligados ao processo de vendas porque nas vendas tudo conta e toda a gente acaba por fazer parte deste processo. Para este autor, se os donos das empresas realmente acreditarem que estas são o ato de ajudar pessoas a terem o que querem, então deveriam mudar a forma como as gerem e, acima de tudo, alterar a formação que dão ao seu staff.

Quando nos focamos nas empresas de *fitness*, a definição das vendas, passa em primeiro lugar por perceber por que razão os profissionais decidem entrar nesta área. Depois é fácil entender então que, a atitude de cuidar, ajudar e inspirar fez com que a maioria dos profissionais decidissem entrar na área.

Uma gestão eficaz em organizações de fitness requer, além da compreensão dos processos internos, a capacidade de alinhar estratégias de marketing e vendas às necessidades dos clientes, promovendo um ambiente propício à fidelização e à satisfação (Chelladurai, 2014).

Acaba assim por não ser uma questão de dinheiro, mas sim uma questão de construir um sistema baseado em ajudar o cliente que está disposto a confiar em nós o seu corpo, mesmo que esse cliente tenha uma visão um pouco diferente do que é o negócio do *fitness*. Então, fará sentido, para os gestores de vendas, alterarem a sua definição sobre elas, para atraírem assim melhor *staff* e conseguirem mantê-lo.

3- Os profissionais de vendas nos Serviços de Fitness

A importância dos profissionais de vendas nos serviços de *fitness* é um tema que tem vindo a ganhar cada vez mais destaque no mercado atual. Num setor altamente competitivo, como o de ginásios e centros de bem-estar, a figura do vendedor torna-se crucial para o sucesso do negócio. Esses profissionais não apenas representam a porta de entrada para novos clientes, mas também são responsáveis por manter um relacionamento contínuo com os sócios, garantindo sua fidelização e o crescimento sustentável da empresa.

Uma das principais responsabilidades do profissional de vendas no sector *fitness* é entender as motivações dos clientes e alinhar essas expectativas com as ofertas disponíveis. De acordo com Kotler e Keller (2012), "as pessoas não compram apenas produtos ou serviços, mas sim as soluções para os seus problemas". No caso dos serviços

de *fitness*, esses problemas podem incluir a falta de saúde, o desejo de melhorar a condição física ou a procura por um estilo de vida mais saudável. O vendedor, ao compreender essas necessidades, pode oferecer pacotes ou planos de treino que sejam mais atrativos para o cliente, aumentando assim a taxa de conversão.

Além disso, o profissional de vendas é essencial para criar um elo de confiança com os consumidores. Clientes que se sentem valorizados e bem atendidos tendem a comprometer-se mais com as suas metas de *fitness* e, conseqüentemente, a permanecer mais tempo nos ginásios. A literatura existente apoia a ideia de que a percepção de valor e o relacionamento interpessoal com os colaboradores são cruciais para a retenção de clientes em ginásios. Jesus (2014) concluiu que a qualidade do serviço prestado pelo staff influencia positivamente a fidelização dos clientes. Assim, os vendedores desempenham um papel decisivo ao garantir que os clientes tenham uma experiência positiva logo na fase de captação, influenciando diretamente na sua permanência a longo prazo.

Outro ponto relevante é a capacidade dos vendedores de serviços de *fitness* em promover ofertas complementares, como planos nutricionais, *personal trainers* ou aulas especializadas, gerando um aumento no ticket médio por cliente. Isso demonstra a importância do conhecimento técnico do vendedor sobre os produtos e serviços oferecidos, de modo que ele possa identificar as melhores oportunidades de venda.

Ainda, a formação contínua dos profissionais de vendas no setor de *fitness* é imprescindível. Um vendedor bem capacitado está mais apto a identificar tendências do mercado e a adaptar suas abordagens de acordo com os diferentes perfis de clientes.

Portanto, os profissionais de vendas nos serviços de *fitness* exercem uma função que vai além da simples comercialização de serviços. Eles atuam como consultores de bem-estar, facilitadores de relacionamento e promotores de soluções que atendem às necessidades dos clientes. A sua contribuição é essencial para o sucesso e crescimento sustentável dos ginásios, sendo responsáveis tanto pela captação quanto pela retenção dos clientes, assegurando, assim, a longevidade e a competitividade das empresas no mercado.

3.1- Perfil do Vendedor de serviços de *fitness*

Um vendedor deve compreender o que torna o cliente feliz, quais as suas prioridades, quais as suas necessidades, quanto tempo tem disponível, que tipo de atividade mais gosta, etc.

É crucial um bom vendedor entender qual é, para o cliente, a importância do objetivo a atingir, porquê a data para atingir aquele objetivo, qual a sua motivação, qual a sua experiência prévia.

Segundo Bagozzi (1983) “intenção constitui um estado de escolha intencional em que alguém realiza uma declaração sobre uma ação futura” (p.145). Ou seja, para existir efetivamente uma compra, o cliente tem de ter intenção e afirmar a sua vontade.

O objetivo do Vendedor é então dar a conhecer novos produtos, abordar o cliente de forma versátil, promover novos valores, oferecer novas condições (innovar) e entender quais os motivos que levariam um cliente a abandonar o ginásio: falta de tempo, falta de apoio, preço muito elevado. Acima de tudo o vendedor deve acreditar no seu produto e nunca falar mal da concorrência, ainda que a conheça.

Em 2021, Mello diz-nos que os vendedores são o elo de ligação entre o consumidor e o produto/serviço.

Moreira (2007) afirma que é uma vantagem para a confiança e a satisfação quando se entende o desejo do cliente e quando se é especialista nesse ramo.

Para Tracy (1987) a coisa mais importante no mundo das vendas é que nada acontece até que a venda aconteça. A regra 80-20/princípio Pareto:> 80 % das vendas são feitas por 20% dos vendedores. Uma vez que um vendedor chega ao topo (os 20%), já não terá de se preocupar com dinheiro ou emprego. Se atingir os 4%, então tornar-se-á um dos mais bem pagos do mundo. As vendas são uma espécie de jogo interno, em que nos sentimos desconfortáveis se não agirmos de acordo com o que pensamos. O vendedor deve melhorar a forma como se vê por que uma pessoa que tenha uma autoestima elevada, gostará de si própria.

Existem dois grandes obstáculos nas vendas. O primeiro é o medo que o cliente tem de cometer um erro, e o segundo é o medo que o vendedor sente da rejeição. Os grandes vendedores chegaram a um patamar em que já não sentem medo da rejeição.

É importante criar empatia. Porque um cliente não irá fazer uma compra se não estiver convencido que o vendedor é empático e está a agir em função do que é melhor

para si. É importante demonstrar entusiasmo porque uma venda é a demonstração do entusiasmo do vendedor em relação ao produto/serviço para que o cliente também o sinta.

Wells, Valacich e Hess (2011) afirmam que a intenção de compra está ligada a um estágio mental e que o facto de o consumidor decidir comprar algo, ele acaba por projetar essa vontade e produzir um sinal, que é a tomada de decisão de compra.

3.2- Competências Técnicas

Ao analisarmos o processo de vendas, é evidente que as competências técnicas do vendedor desempenham um papel crucial para o sucesso deste processo. Quando o vendedor detém as competências necessárias, essas tornam-se valias essenciais que contribuem para uma venda eficaz e eficiente. Por outro lado, a falta dessas competências pode comprometer o processo, tornando-o ineficaz e abaixo das expectativas.

Deste modo, para alcançar o melhor processo de vendas possível, é fundamental que o foco esteja nas competências técnicas do vendedor. Isso permitirá que os gestores de vendas possam ajustar a formação proporcionada à sua equipa, garantindo que estejam devidamente preparados para responder às necessidades do mercado e maximizar os resultados.

De acordo com Hopkins (2007), os profissionais de vendas devem possuir diversas características essenciais para o sucesso na sua função. Entre essas características destacam-se: uma grande vontade de demonstrar o seu valor, interesse genuíno pelos outros, confiança e força, empatia com as pessoas com quem se relacionam, concentração nos objetivos, capacidade para cumprir planos diários, entusiasmo para ultrapassar situações difíceis, atitude positiva, compreensão de que as pessoas devem estar acima do dinheiro e investimento contínuo nas suas capacidades intelectuais.

Ser capaz de identificar as necessidades do cliente, de oferecer produtos e/ou serviços ajustados ao que o cliente procura, de gerir o tempo e cumprimento de prazos, e de adaptação a diversos tipos de clientes e sentido de negociação são algumas das competências que um comercial de fitness deverá possuir (Machuret et al.,1996).

Um bom vendedor é então um bom negociador porque acredita que a sua solução é a melhor que existe, é empenhado em realçar a sua perícia em solucionar problemas, tem o desejo de aprender tudo o que puder sobre as necessidades do seu cliente, tem coragem

de se afastar, tem a disposição de praticar e o desejo de criar soluções que beneficiem ambas as partes (Carnegie et al., 2006).

Os autores supramencionados defendem ainda que existem dois tipos de negociação, a simples e a complexa.

A negociação simples acontece num período curto, sendo geralmente motivada por uma necessidade urgente. Neste tipo de negociação a emoção acaba por influenciar a decisão do comprador e então, por isso, o Motivo Dominante Para Comprar é uma questão de sobrevivência.

Já na negociação complexa, o tempo não é limitado e por isso existem várias reuniões, variáveis e decisores. A abordagem neste tipo de negociação deverá ser mais estratégica porque o vendedor deve conhecer melhor a concorrência e deve formular questões de modo a conseguir compreender qual é o interesse primário e qual é o Motivo Dominante Para Comprar.

Ainda nestes autores, numa negociação bem-sucedida todas as pessoas envolvidas ficam com a sensação de dever cumprido e que as negociações foram justas, ambas as partes sentem que a outra parte demonstrou preocupação, cada parte quer voltar a fazer negócio e ambas as sentem que a outra irá cumprir com as promessas feitas.

3.3- O Gerente

O gerente de um clube de *fitness* exerce um papel estratégico na coordenação do negócio. Ele é responsável pela supervisão geral das operações, o que inclui a gestão de equipas, a definição de metas comerciais e o planeamento de estratégias de vendas e retenção de clientes. Segundo Gil (2008), o gerente atua como um facilitador, promovendo a coesão entre os diferentes departamentos do ginásio, ao mesmo tempo em que assegura que os objetivos financeiros e operacionais sejam alcançados. No ambiente dos serviços de *fitness*, o gerente deve também estar atento às tendências do mercado, adaptando a oferta de serviços às necessidades e desejos dos consumidores, o que impacta diretamente na capacidade de gerar lucro (Minayo, 2010).

Assim, Moreira (2007), afirma que o objetivo principal do gerente passa por certificar-se que os objetivos e as tarefas apresentados aos vendedores são atingidos ou cumpridos, através de um acompanhamento diário, para que consiga então cobrar aos vendedores os resultados que espera que estes alcancem.

Segundo Miguel (2003), a forma como o gerente de vendas controla o processo de venda afeta no desenvolvimento profissional e conseqüentemente no desempenho dos seus vendedores. Este autor afirma que o gerente pode escolher entre três formas de supervisão:

Orientada para a atividade: focado em melhorar as *skills* do dia-a-dia do vendedor, como por exemplo: atender chamadas, visitar clientes, demonstrar produtos, etc;

Orientada para os resultados: conectado ao volume de vendas e em como a empresa é vista no mercado;

Orientada para a capacidade ou competência: o seu principal objetivo é analisar as competências dos vendedores, valorizando os pontos fortes e sublinhando os fracos a melhorar, através de um acompanhamento em tempo real com o propósito de desenvolver profissionalmente a equipa.

Ainda assim, atualmente, ainda se conhece pouco acerca do perfil do gestor desportivo, em termos de formação e atividades que desenvolve no cargo que ocupa (Marques, 2015). Então torna-se difícil para os TEEFs, planear e construir uma carreira que ambicione desempenhar funções relacionadas à Gestão Desportiva.

É importante treinar os vendedores em função do que a empresa quer vender (produto/serviço) para que este entenda quais os métodos utilizados pela empresa e o que é que está a vender.

Hession (2001, p.70) afirma que existem cinco fases de treino individual de vendas:

1. Preparar o vendedor para o que vai aprender
2. Explicar com o fazer
3. Mostrar como se faz
4. Pedir-lhe que nos mostre como se faz
5. Corrigir e dar *feedbacks*

3.4- Comercial

O papel do departamento comercial nos *health clubs* é essencial para o sucesso e a sustentabilidade dessas instituições. Ele vai muito além da simples venda de inscrições e envolve uma série de atividades estratégicas que visam atrair novos membros, reter os

existentes e maximizar a rentabilidade do negócio. Com a crescente competitividade no mercado de fitness, onde o número de *health clubs* e a oferta de serviços têm aumentado significativamente, o departamento comercial deve adotar estratégias inovadoras para se destacar.

Uma das principais responsabilidades do comercial é a captação de novos membros. Para isso, é fundamental que a equipa comercial compreenda profundamente o mercado-alvo e desenvolva campanhas de *marketing* eficazes. Estudos mostram que a segmentação de mercado e a personalização das ofertas são estratégias chave para atrair novos clientes. Por exemplo, Antunes (2013), enfatiza que, para alcançar o sucesso, é essencial prestar um bom serviço e oferecer propostas de valor, sendo a comunicação uma ferramenta vital para atrair e manter clientes. Além disso, salienta que colaboradores motivados desempenham um papel fundamental na fidelização dos clientes, sugerindo que a interação personalizada e a atenção às necessidades individuais dos membros podem contribuir para a sua retenção.

Além de atrair novos clientes, a retenção dos membros atuais é uma das maiores preocupações dos gestores comerciais. A taxa de desistência é um indicador crítico no setor de *fitness*, pois uma alta taxa de desistência pode comprometer a estabilidade financeira do *health club*. A satisfação do cliente é outro fator determinante para a retenção. Um estudo conduzido por Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) revelou que a qualidade percebida dos serviços e a satisfação dos clientes têm um impacto direto na intenção de continuar a frequentar o *health club*.

O departamento comercial também desempenha um papel crucial na definição da política de preços. A definição de preços dos serviços deve ser cuidadosamente equilibrada para garantir que os preços sejam competitivos, mas também que proporcionem uma margem de lucro suficiente para a sustentabilidade do negócio. Esta abordagem permite aos membros escolher um plano que melhor se adapte às suas necessidades e ao seu orçamento, o que pode aumentar a satisfação e a lealdade ao *health club*.

Por fim, o comercial deve estar constantemente atento a novas oportunidades de negócio. Isso inclui a introdução de novos serviços, como aulas especializadas, programas de nutrição ou sessões de *personal training*, que podem não só adicionar valor à experiência do cliente, mas também gerar receitas adicionais.

3.5- O Técnico do Exercício Físico

Um dos objetivos dos ginásios e *health clubs* é oferecer um serviço que vá ao encontro às necessidades e vontades dos clientes através dos serviços de *Personal Trainer* (Amajida, 2022). Então, um profissional competente deve dominar o conhecimento e entender a ciência relacionada ao desporto, como a anatomia, garantindo que o planeamento do treino está adaptado às necessidades do cliente, baseado sempre nos estudos científicos mais recentes.

Num estudo de Litwiniuk (2022), onde foram inquiridas 62 pessoas que exerciam funções de TEEF há pelo menos 3 anos, foram questionadas quais as características universais que esta profissão deve apresentar. Os inquiridos afirmaram que essas características passam por: alto nível de conhecimento, conhecimento especializado atual, *skills* de ensino das modalidades que leciona, organização, talento e recurso a *skills* pedagógicas e por fim, alto nível de atividade física.

Bosle e Fraga (2011) afirmam que o mercado de trabalho para esta profissão apresenta um crescimento significativo, evidente através do aumento do grau de exigência de quem os contrata ou recruta, no que se refere à formação e qualificação profissional.

Verifica-se que existe a necessidade de compreender a influência que o TEF, tem no *marketing* e nas Vendas dos serviços de *fitness*.

Então, a carreira de um TEF passa por várias mudanças, permanecendo dependente de manter e/ou recrutar novos clientes para evitar a redução da sua faturação mensal. E é precisamente nesta etapa que o *marketing* entra, porque o TEF precisa de possuir conhecimentos nesta vertente para o auxiliar a estruturar ações direcionadas à programação de atividades, formação de preços de acordo com o perfil do cliente que pretende conseguir (Fleury et al., 2014).

De um modo geral, o que define se o TEEF terá sucesso na área e uma eventual progressão, ou uma estagnação, é a forma como este utiliza as estratégias de *marketing* pessoal para que não exista oscilação de rendimento financeiro.

Martins et al, (2022), num estudo sobre os métodos relacionados ao *marketing* pelos *personal trainers*, conclui que os profissionais inquiridos que investem no *marketing*, são aqueles com uma faturação mensal maior.

4- Plano de vendas

Quando abordamos o plano de vendas, é importante que tenhamos conhecimento da sua divisão. Ainda assim, mais do que saber quais as suas subdivisões, para que exista efetivamente uma venda, existe, da parte do comprador, um processo de compra.

Assim, o processo de compra começa com o surgimento da necessidade, onde existe um problema que provoca a intenção de compra. Um problema que pode ser de ordem fisiológica, pressão social e/ou mudança na vida pessoal da pessoa.

Após isto, o próximo passo é a recolha e a análise da informação por parte do possível comprador, em que, quanto maior for o interesse no produto/serviço, maior é a necessidade de adquirir informação sobre ele. Desta forma, a decisão de compra, ou não compra, pode ser facilitada se o comprador não for muito exigente nos critérios de análise. Os *social media* acabam por ter um papel fundamental uma vez que alimentam a ideia da necessidade do produto/serviço ao possível comprador.

A terceira fase deste processo é a discussão, onde o preço, o local de venda, a disposição dos produtos, promoção no local de venda, o comportamento do vendedor, a marca, acabam por se tornar fatores influenciadores da decisão. É também, nesta fase, que entramos, no plano de vendas, do ponto de vista do vendedor.

A última fase do processo de compra é então o pós-compra, onde se percebe se existe satisfação ou insatisfação, que pode, futuramente, afetar a fidelização deste comprador.

Para Orlova (2022), o processo de vendas requer habilidades especiais em vendas, assim como conhecimento sobre como gerir negócios, principalmente em ambientes instáveis. A eficácia do processo de vendas acaba assim, por depender de diversos fatores, tais como o trabalho do gerente de vendas, que acaba por ser o principal. Então, é válido afirmar que, o sucesso e a eficácia do processo de vendas, e consequentemente o lucro da empresa, dependem assim, do profissionalismo com que o vendedor comunica com o cliente no momento da venda.

Deste modo, de forma a obter resultados mais positivos, deve-se, em primeiro lugar, entender como é feito o contacto entre vendedor e o cliente, para perceber de que forma este contacto influencia diretamente na decisão dele. A comunicação não verbal, como

por exemplo os gestos, expressões faciais e a entoação, acaba também por ser muito importante nas vendas e neste tipo de contacto.

Ainda para Orlova (2022), existem oito etapas do processo de venda pessoal, sendo estas:

- 1-Prospeção;
- 2- Pré-Entrevista;
- 3- Entrevista;
- 4-Reunião com o cliente;
- 5- Identificação das necessidades do cliente;
- 6-. Apresentação de bens (serviços);
- 7-Trabalhar com objeções;
- 8-Concretização da venda, saída do contato.

4.1- Prospeção

Começando pela base da gestão das vendas, a prospecção foca-se em desenvolver e criar *leads*, passando para um *prospect* qualificado, lidar com objeções e criar assim a oportunidade de venda (Sabnis, Chatterjee, Grewal, & Lilien, 2013).

A equipa de marketing, responsável pela prospecção, está responsável pela criação de leads, pela sua disseminação e pela criação de uma resposta do mercado aos clientes e concorrentes. Quando uma empresa tem uma equipa de marketing que está orientada para o cliente, como os Ginásios e os *health clubs*, esta pode identificar novos *leads* e qualificá-los como potenciais compradores, através da competência do vendedor, planeando a abordagem de vendas, com recursos e processos, fidelizando-os (Vieira, Faia, Boles, Marioti, & Pereira, 2019).

Para Vieira (2020), existem plataformas digitais (Personal Capital, Morning Star, Mint, Salesforce, HubSpot, Active Campaign, Zoho, MSDynamics, Pipedrive) que ajudam a entender como os vendedores se tornam eficazes nos esforços de prospecção. Estas plataformas ajudam a adquirir dados para esclarecer táticas específicas de prospecção de vendas, como por exemplo: com que rapidez o vendedor responde ao *lead* e que tipo de conteúdo personalizado tem mais impacto no desempenho. Permitem ainda, que seja possível juntar a prospecção do vendedor com as especificidades do cliente e do mercado, para ajudar os gestores a planear e executar a estratégia de prospecção

4.2- Pré-entrevista e Entrevista

Na pré-entrevista, existe o treino prático e psicológico por parte do gerente de vendas, em que, quando à componente prática é importante ter informações sobre o produto/serviço, com as suas vantagens e desvantagens, ter o conhecimento sobre a empresa e concorrentes (SWOT), ter disponibilidade de local de trabalho equipa e materiais necessários para a apresentação. Já a parte psicológica, assume uma importância particular e envolver a disponibilidade psicológica do gestor de vendas para o encontro com o cliente, como a confiança em si próprio e nas suas competências profissionais.

Após esta fase, existe então a entrevista, que é a reunião com o cliente, de modo a estabelecer contacto com o mesmo, onde a principal tarefa é a criação de um ambiente favorável para a criação de uma ligação com o vendedor.

4.3- Identificação das necessidades do cliente

Segundo Pedragosa e Correia (2006), com o crescimento do número de health clubs, e conseqüentemente da concorrência, surgem profissionais formados para a conceção e implementação de estratégias eficazes, capazes de diagnosticar e suprir as necessidades dos clientes

Estes autores referem ainda que, a qualidade efetiva do serviço é representada pela qualidade percebida pelo cliente em função das expectativas que este criou.

Correia (2000) afirma que a qualidade do serviço caracteriza o grau de satisfação, a longo prazo, sobre os atributos do serviço consumido comparativamente às necessidades e expectativas criadas.

A definição de qualidade de um produto ou serviço é caracterizada por um conjunto de atributos associados a esse mesmo produto ou serviço que sejam capazes de satisfazer as necessidades do consumidor.

4.4- Apresentação de bens/serviços

A apresentação de bens e serviços é uma etapa crucial no processo de vendas, especialmente em setores como fitness e health clubs, onde a diferenciação muitas vezes depende da experiência do cliente e da percepção de valor. Nesse contexto, a comunicação clara dos benefícios e características dos serviços oferecidos é fundamental para atrair e reter clientes (Kahle & Close, 2011).

Em health clubs e serviços de fitness, a apresentação deve ir além das características técnicas das ofertas, como equipamentos ou programas de treino. É essencial destacar os benefícios emocionais e funcionais associados à adesão, como melhoria da saúde, qualidade de vida e bem-estar. Conforme sugerido por Jobber e Lancaster (2019), a personalização da apresentação pode aumentar significativamente a taxa de sucesso na conversão de prospects em clientes, pois cria uma conexão direta entre as necessidades do cliente e as soluções oferecidas pelo serviço.

Outro elemento relevante é a utilização de demonstrações práticas, como aulas experimentais, avaliações físicas gratuitas ou tours pelas instalações, que permitem aos potenciais clientes experimentar o valor do serviço antes de tomarem uma decisão (Zeithaml et al., 2017). Esses elementos ajudam a construir confiança e a reforçar a credibilidade da organização.

4.5- Reagir às objeções

Muitas vezes os clientes dizem que não têm tempo, mas será que se tivessem tempo realmente fariam? Se o serviço fosse gratuito faria sentido? Outro argumento muito frequentemente utilizado é “vou pensar”, não será função do vendedor tentar perceber qual é a dúvida do cliente e ajuda-lo a pensar?

No estudo de Zeithaml e Bitner (2003) é possível entender que o valor não está apenas no valor do produto, mas sim no valor que é atribuído a tudo o que envolve uma compra e o consumo. Assim, é fácil entender que, nenhum serviço é caro se for visto como um conjunto de benefícios que vêm em conjunto com a compra em si. Um bom exemplo de como dar a volta a uma objeção é: quando o cliente diz “é caro”, o vendedor deve tentar perceber o que é que é caro, quanto é que para o cliente é caro e é caro comparado com o quê? Uma forma de tentar mudar a visão do cliente seria fazê-lo ver que dinheiro gasto é o que se paga por algo, mas se pensarmos que é um investimento então aquilo eleva-se.

Para Orlova (2022), quando um cliente está interessado, durante o processo de comunicação com o vendedor, coloca objeções porque deseja receber mais informações sobre as vantagens do produto/serviço. No entanto, do outro lado da moeda, uma objeção pode também significar uma apresentação “fraca”, uma apresentação insuficiente ou uma forma de o cliente recusar educadamente a compra do produto/serviço.

O autor desenvolveu um estudo no qual refere que se classifica a forma como o vendedor reage às objeções colocadas pelos clientes, através da experiência do cliente, quanto à avaliação da etapa “trabalhar com objeções”: 1 ponto foi dado por 22% dos inquiridos, 2 pontos por 43% dos inquiridos, 3 pontos por 35% dos inquiridos. Estes resultados revelam que os vendedores

Em relação aos pontos atribuídos, 1 ponto simbolizava “falta de competência”, 2 pontos correspondiam a “a competência é fracamente manifestada e os 3 pontos traduziam uma “competência plenamente manifestada”.

Assim, analisando os resultados obtidos, apenas 22% apresentavam falta de competência, pelo ponto de vista do cliente, simbolizando assim, uma boa competência dos gerentes de vendas e vendedores.

4.6- Concretização da venda

A concretização da venda em serviços de *fitness* e *health clubs* exige um foco especial na construção de relacionamentos e no fecho efetivo. De acordo com Futrell (2020), o sucesso desta etapa depende da identificação exata das necessidades do cliente e da capacidade do vendedor para oferecer soluções personalizadas.

Os vendedores devem utilizar técnicas de persuasão e negociação que valorizem os benefícios percebidos em relação aos custos, utilizando uma abordagem consultiva para orientar o cliente até à decisão final. Por exemplo, ao destacar os resultados potenciais de um plano de treino personalizado ou os benefícios exclusivos de uma adesão a longo prazo, o vendedor cria um senso de urgência e valor (Crosby et al., 1990).

Além disso, a utilização de estratégias promocionais, como descontos iniciais ou benefícios adicionais para novas adesões, pode ser eficaz para reduzir barreiras de entrada e facilitar a conversão de clientes. É importante, no entanto, que essas estratégias sejam alinhadas ao posicionamento do *health club* e não comprometam a percepção de qualidade do serviço (Kotler & Keller, 2012).

4.7- Pós-venda

O pós-venda é uma etapa frequentemente negligenciada, mas que é essencial para a fidelização e retenção de clientes neste setor. Um atendimento pós-venda eficaz

contribui para a satisfação do cliente, melhora a taxa de retenção e aumenta as hipóteses de recomendação boca-a-boca positiva (Zeithaml et al., 2017).

No contexto dos serviços de *fitness*, o pós-venda pode incluir ações como o acompanhamento regular dos clientes para avaliar a sua satisfação e o progresso nos objetivos de treino, a oferta de benefícios exclusivos para clientes fiéis e a criação de programas de recompensa por indicação de novos clientes (Reichheld, 2003). Além disso, o uso de ferramentas tecnológicas, como aplicações para monitorizar atividades e agendar sessões de treino, pode reforçar o envolvimento do cliente e manter um relacionamento próximo, mesmo fora das instalações físicas (Berry et al., 2002).

Uma abordagem proativa no pós-venda também ajuda a identificar e resolver problemas antes que eles resultem na saída do cliente, fortalecendo a lealdade e contribuindo para a sustentabilidade do negócio. Como ressaltam Grönroos e Gummerus (2014), a continuidade da oferta de valor ao cliente no pós-venda é um diferencial competitivo que pode assegurar a longevidade das organizações no mercado.

4.7.1- Avaliação da Satisfação do cliente

Segundo Kotler (2000), a satisfação por parte de um cliente é criada pela sensação de prazer ou de desilusão em função da experiência percebida do produto ou serviço comprado, relacionadas com as expectativas criadas por este, e em experiências anteriores.

No estudo de Pedragosa & Correia (2009), concluiu-se que um ginásio se torna rentável quando os seus sócios estão satisfeitos, tornando então este tema uma preocupação primordial nos *Health Clubs*.

Então, uma vez que a satisfação se atinge quando as expectativas são correspondidas, a gestão delas tem um impacto positivo ou negativo na satisfação dos sócios dos *Health Clubs*.

4.7.2- Como manter um cliente fidelizado ao serviço

Manter a lealdade dos clientes é essencial para o sucesso a longo prazo de ginásios e *health clubs*, e a implementação de estratégias eficazes de fidelização pode ter um impacto significativo neste processo. Diversos estudos e práticas destacam as principais estratégias para garantir a satisfação e retenção dos clientes.

A excelência no atendimento ao cliente é uma das principais estratégias para a fidelização. Segundo Zeithaml, Bitner e Gremler (2009), “um atendimento ao cliente de alta qualidade é um fator determinante na retenção de clientes e na criação de uma experiência positiva” (p. 102). Oferecer um atendimento personalizado que se adapta às necessidades e preferências individuais dos clientes é crucial para criar uma experiência única e valorosa. Além disso, a recolha e análise contínua do feedback dos clientes permite identificar e resolver problemas de forma proativa, ajustando os serviços conforme necessário para manter a satisfação (Oliver, 1999).

Os programas de recompensa e benefícios também são fundamentais para a fidelização. De acordo com Kumar e Shah (2004), "programas de recompensas podem aumentar a lealdade ao oferecer incentivos tangíveis para a continuidade do uso dos serviços" (p. 226). Sistemas de pontos, onde os clientes acumulam pontos com base na frequência de uso ou em compras adicionais, podem ser trocados por serviços gratuitos ou outros benefícios, incentivando a lealdade. Descontos especiais e promoções exclusivas para clientes regulares também são estratégias eficazes que contribuem para a valorização da lealdade e a estimulação da continuidade do uso dos serviços.

A comunicação eficaz é essencial para manter os clientes informados e engajados. De acordo com Berry (1983), "uma comunicação contínua e personalizada reforça a relação entre a empresa e o cliente, contribuindo para a fidelização" (p. 27). Enviar newsletters regulares com informações sobre novos serviços, eventos e promoções exclusivas ajuda a manter os clientes atualizados e interessados. A comunicação direta, através de e-mails, redes sociais e mensagens personalizadas, permite uma interação mais próxima e individualizada, reforçando a presença da marca e o relacionamento com o cliente.

Além disso, a experiência do cliente deve ser cuidadosamente gerida para garantir a satisfação. Um ambiente limpo, seguro e confortável é crucial para a experiência do cliente, assim como a oferta de serviços de alta qualidade. De acordo com Lovelock e Wirtz (2011), "a qualidade dos serviços e a manutenção de um ambiente agradável são determinantes na satisfação e na lealdade dos clientes" (p. 45). Investir na atualização dos serviços e na formação contínua dos funcionários contribui para uma experiência positiva e para a manutenção da satisfação dos clientes.

O envolvimento comunitário também desempenha um papel importante na fidelização. Organizar eventos, workshops e desafios promove a participação ativa dos clientes e cria um senso de pertença. Segundo McAlexander, Schouten e Koenig (2002), "o envolvimento em atividades comunitárias e eventos sociais ajuda a fortalecer a ligação emocional dos clientes com a marca" (p. 37). Estabelecer clubes ou grupos de interesse dentro do ginásio, como grupos de treino ou clubes de bem-estar, também ajuda a criar laços entre os clientes, promovendo um sentido de comunidade e pertença.

Em suma, a implementação eficaz de estratégias de fidelização, como a excelência no atendimento, programas de recompensa, comunicação eficaz, uma experiência de cliente positiva e o envolvimento comunitário, é essencial para a retenção e satisfação dos clientes em ginásios e health clubs. A aplicação dessas estratégias contribui para a criação de um relacionamento duradouro e leal com os clientes, assegurando a continuidade e o crescimento sustentável do negócio.

4.7.3- Métodos e instrumentos para a avaliação da satisfação

Para que seja possível mensurar a satisfação dos clientes, deve existir um conhecimento dos métodos e instrumentos de avaliação da satisfação existentes. Existem duas abordagens diferentes, mas que estão interligadas, a perspectiva de curto prazo (satisfação por atributo), e a perspectiva de longo prazo (satisfação global), sendo que, para ambos, deve antes existir efetivamente uma satisfação (Pedragosa & Correia, 2009).

Gando (2022), afirma que a satisfação está dependente da percepção e da expectativa criada pelo cliente após a utilização do produto/serviço. Interessando, desta forma, aos gestores, perceber qual é o grau efetivo de satisfação e quais são os motivos dessa satisfação.

5- Comunicação e Marketing nos Serviços de Fitness

Segundo Kotler (2000), o marketing caracteriza-se por ser uma ciência pelo facto de criar estratégias que trazem benefícios para o cliente e para a empresa. Para que este marketing seja efetivamente um bom marketing, dentro da empresa, torna-se importante entender quais as necessidades a satisfazer, para encontrar um serviço capaz de o fazer, depois comunicar esse serviço e fazê-lo chegar ao público alvo.

Os *health clubs* devem, por isto, pensar muito bem nos valores a definir, adequando os custos dos seus serviços às necessidades e possibilidades dos seus clientes, mas também aos ganhos que perspetivam ter. Dito isto, será de carácter importante adequar os seus serviços ao que o mercado procura, analisando os seus desejos, necessidades e expectativas (Gando, 2022).

A mesma autora afirma ainda: “A elaboração de estratégias no fitness para uma eficaz perceção do mercado é fundamental, permitindo que os ginásios expandam os seus produtos, não só para servirem os seus clientes, mas também para liderarem uma campanha lucrativa que possibilite uma maior competitividade no mercado”.

O sucesso ou insucesso da satisfação do cliente está dependente das suas motivações, expectativas e frustrações em relação ao serviço adquirido.

5.1- Marketing Mix

Relativamente ao Marketing Mix, este é definido por Kotler (1998), como um conjunto de estratégias que são utilizadas por uma empresa para ser bem-sucedida na estratégia de marketing focada ao público-alvo.

McCarthy (1978), no seu livro “*Basic Marketing*”, descreve o marketing mix com 4 Ps:

1-Product (Produto)- O produto é algo que é introduzido no mercado para ser analisado, adquirido ou consumido, com o objetivo de satisfazer as necessidades/desejos dos potenciais consumidores (Kotler e Armstrong, 2007). Os mesmos autores definem ainda que existem três níveis de produtos: o primeiro é o produto núcleo designado porque desempenha uma função específica: o segundo caracteriza-se por ser um produto básico que tem como fatores: a embalagem, o nível de qualidade, o design, o nome da marca: e o terceiro faz parte dos serviços e que carece da aquisição do produto como: instalação, serviço pós-compra, garantia de entrega e crédito.

2-Price (Preço)- Para Kotler e Keller (2012), O preço é o elemento do marketing mix mais flexível, para criar receitas, porque tem a facilidade de ser alterado com rapidez.

3- Place (distribuição)- Caracteriza-se por ser o percurso que o produto faz até ao consumidor (Kotler e Keller, 2012). Segundo Las Casas (2006), muito além de ter um

bom produto a um bom preço, esta a possibilidade de ter condições de levar o produto até ao consumidor final.

4- Promotion (Comunicação)- Kotler e Armstrong (2007) afirmam que, no marketing moderno, muito mais importante do que criar um bom produto a um bom preço e colocá-lo à disposição do consumidor, é necessário que a organização comunique com os potenciais e atuais clientes, nunca de forma aleatória, porque toda a comunicação tem de estar ligada a um programa de marketing resistente.

Existem diversas formas de conseguir implementar esta vertente do Marketing. Duas dessas formas são através dos *Open Days* e do *Member Get Member*.

Os *Open Days* aparecem com o intuito de angariar novos sócios através de uma campanha que permita, pessoas não sócias, experimentarem o ginásio e os vários serviços que esta instituição tem para oferecer, com a grande finalidade de, após essa visita, poder dar-se a venda efetiva.

Quando falamos de campanhas de *Member Get Member*, também com vista à angariação de novos sócios, falamos de campanhas que são criadas com o foco de um sócio já inscrito poder trazer algum amigo/familiar para se inscrever, com um benefício para ambos (seja uma mensalidade de oferta, seja redução na mensalidade, seja um brinde, etc).

5.2- Pricing

Em 2022, foi realizado um ensaio (Saatchian et al.) que tinha como objetivo entender de que forma o marketing mix influenciava o pricing nos *health clubs* de Mashhad (Irão). Foi selecionada uma amostra de mulheres clientes de ginásios e clubes de aeróbica dessa cidade, e que para além de serem sócias, teriam de ter utilizado os serviços destes locais pelo menos 3 vezes por semana, contabilizando assim um total de 280 clientes.

No que toca aos resultados do ensaio, os parâmetros que tiveram melhores níveis de significância foram: “funções sociais”, “manutenção de clientes” e “estratégias de preço e publicidade”. Se nos focarmos nos níveis com valores médios, acima encontramos as “características e estrutura do clube”, as “políticas de vendas”, a “manutenção de clientes” e os “fatores relacionados com a concorrência”. Isto pode significar que os

Health Clubs deverão focar-se mais nestas situações no que toca ao pricing, porque, segundo este autor, uma manutenção ótima das necessidades dos clientes advém da melhoria das políticas de vendas.

Com isto, a definição e gestão do pricing dos *health clubs* acaba por se tornar numa atividade que acarreta uma análise cuidadosa, promovendo ajustes constantes com o objetivo de otimizar o equilíbrio entre a satisfação de clientes e as receitas, e ainda exige um acompanhamento constante dos desejos dos clientes e das mudanças no mercado.

5.3-Marketing Digital nos Serviços de Fitness

O marketing digital tem revolucionado a forma como os serviços de fitness interagem com seus clientes, assim como atraem e retêm a sua base de clientes. No setor do fitness, a competição é feroz e as tendências evoluem rapidamente, o marketing digital fornece ferramentas essenciais para criar valor e diferenciar os serviços num mercado saturado. As redes sociais desempenham um papel fundamental no marketing digital para serviços de fitness. Plataformas como Facebook, Instagram e TikTok permitem que as empresas se conectem diretamente com os clientes, promovam eventos e partilhem conteúdo relevante. Tuten e Solomon (2017) destacam que as redes sociais oferecem uma oportunidade única para as marcas interagirem diretamente com os consumidores, criando desta forma um espaço para diálogo e o envolvimento. No contexto do fitness, deve incluir-se posts sobre treinos, dicas de saúde e histórias de sucesso de clientes.

Criar e compartilhar conteúdo útil e informativo, como blogs sobre nutrição e vídeos de treino, pode posicionar a empresa como uma referência no setor e aumentar a confiança dos consumidores.

Armstrong e Kotler (2020) afirmam que o conteúdo relevante e valioso ajuda a construir uma relação mais forte com o público-alvo, incentivando a lealdade e a fidelização.

O e-mail marketing continua a ser uma ferramenta poderosa para engajar e reter clientes. Enviar newsletters com ofertas exclusivas e atualizações sobre eventos pode ajudar a manter o interesse dos clientes e incentivá-los a continuar utilizando os serviços. Ryan (2016) observa que o e-mail marketing permite uma comunicação direta e personalizada com os clientes, o que pode resultar em uma maior taxa de retenção e satisfação

A personalização é uma tendência crescente no marketing digital, onde os serviços de fitness utilizam dados para oferecer experiências e ofertas adaptadas às necessidades individuais dos clientes. Essa abordagem pode aumentar a eficácia das campanhas e melhorar a satisfação do cliente.

A análise de dados é crucial para medir o *outcome* das estratégias de marketing digital. Através das ferramentas analíticas, conseguimos aferir se os serviços de fitness avaliam o desempenho das campanhas, compreendem o comportamento dos clientes e ajustam as estratégias conforme necessárias. Clifton (2010) sublinha que a análise de dados fornece *insights* valiosos que podem orientar a tomada de decisões e melhorar a eficácia das campanhas de marketing.

5.4- Marketing Pessoal

A construção de uma marca pessoal forte é vital para o sucesso no marketing pessoal. Este processo envolve a definição clara de valores, competências e objetivos pessoais e a comunicação eficaz dessas características para o público-alvo. Kotler e Keller (2012) afirmam que a marca pessoal deve ser autêntica e coerente, refletindo verdadeiramente quem somos e o que representamos. Este alinhamento entre a imagem pessoal e a mensagem ajuda a criar uma perceção positiva e memorável junto dos outros.

O *networking* é uma estratégia crucial no marketing pessoal, pois permite a construção e manutenção de relacionamentos profissionais valiosos.

Tuten (2017) e Solomon (2020) destacam que a capacidade de se conectar com outras pessoas e construir uma rede de contactos forte pode abrir portas para novas oportunidades e colaborações. No marketing pessoal, o *networking* não se limita a eventos formais, mas também inclui interações diárias e o uso eficaz das redes sociais para manter e expandir a rede de contactos.

Manter uma presença online sólida e gerir a reputação digital são aspetos fundamentais do marketing pessoal. A presença online inclui a criação e manutenção de perfis profissionais em plataformas como o LinkedIn e a partilha de conteúdo relevante e de qualidade. Clifton (2010) observa que a gestão da reputação envolve monitorizar o que é dito sobre nós na internet e responder de forma adequada para proteger e promover uma imagem positiva.

6- Técnicas de Negociação e Vendas

Existem numerosas técnicas de negociação e vendas, muitas das quais variam consoante a empresa, o tipo de produto ou serviço e o perfil do vendedor. As abordagens podem ser ajustadas em função das características específicas de cada contexto e da dinâmica particular de cada negociação. O conhecimento e a aplicação de diferentes técnicas são essenciais para adequar as estratégias às necessidades e expectativas do cliente, maximizando assim a eficácia das interações comerciais. A flexibilidade e a adaptabilidade das técnicas de vendas e negociação são cruciais para alcançar resultados positivos e estabelecer relações duradouras com os clientes. Para Hession (2001, p. 94-97) existem algumas estratégias que se devem ter em consideração para fechar uma venda.

Para Hession, um cliente que vale a pena é um cliente que tem de satisfazer estas três questões: **MAN**:

Money -->O cliente tem os meios e o orçamento para pagar pelo meu produto/serviço?

Authority -->O cliente tem autoridade para comprá-los ou influenciar quem decide?

Need --> O cliente precisa do meu produto/serviço? Ele está completamente ciente do que precisa?

“Quando a oportunidade bater à porta, abre-a. Se não, os nós dos dedos ficam doridos e segue em frente.” Então, a estratégia “*Always AimHigh*” é uma boa forma de implementar esta frase. Nesta estratégia o produto apresentado primeiro é o produto mais caro e nunca o mais barato. Até porque, podemos sempre negociar para baixo, mas nunca para cima. Se apresentarmos primeiro o produto mais barato, nunca conseguiremos vender o mais caro.

Outra estratégia apresentada por este autor é a Estratégia da “*Final Offer*”, que apresenta um grande risco. Segundo ele, é apresentada uma oferta final para o cliente numa situação de pegar ou largar, apenas em situações em que o vendedor se encontra numa posição dominante.

Existe ainda a Estratégia de “*Hold Back*” em que o vendedor apenas dá ao cliente as informações necessárias para fechar o negócio. Assim, como este não conhece todas as condições existentes, o vendedor pode negociar com ele e dar-lhe muito pouco em relação ao que realmente existe.

Estudo 1-Negociação e vendas nos serviços de fitness: percepção dos Diretores Técnicos e Comerciais

Introdução

Nos últimos anos, o setor do fitness tem registado um crescimento significativo, acompanhado por uma maior competitividade entre ginásios e health clubs. Nesse contexto, as técnicas de negociação e vendas desempenham um papel crucial no sucesso das organizações, influenciando diretamente a captação e retenção de clientes. A negociação e a promoção eficazes estão diretamente associadas às variáveis do Marketing Mix e aos processos de comunicação, que impactam o desempenho das vendas. Assim, compreender como essas variáveis se articulam no contexto da comercialização de serviços de fitness torna-se essencial para otimizar as estratégias empresariais.

Este estudo procura oferecer uma caracterização abrangente das técnicas de negociação utilizadas no setor do fitness, com foco nos Diretores Técnicos e Comerciais. Ao investigar as práticas de diagnóstico de necessidades, a avaliação de desempenho e a oferta formativa existente, pretende-se entender como os profissionais que operam neste mercado podem melhorar as suas competências e resultados.

A análise do perfil e das práticas dos Técnicos de Exercício Físico, Comerciais e Diretores Técnicos, bem como sua atuação em cada fase do plano de vendas – desde a prospeção até ao seguimento pós-venda – é crucial para identificar boas práticas e propor melhorias no processo de comercialização de serviços de fitness. Além disso, a identificação de lacunas na formação e desenvolvimento desses profissionais poderá contribuir para a criação de programas formativos específicos, alinhados às exigências do mercado.

Este estudo, realizado na RAM, visa fornecer insights relevantes sobre a relação entre as técnicas de negociação e o desempenho nas vendas, possibilitando um avanço nas práticas comerciais do setor.

Objetivos

Geral:

Analisar o perfil dos profissionais de vendas e as técnicas de negociação adotadas por ginásios e *Health Clubs* na RAM, na comercialização de serviços de *fitness*.

Específicos:

- Caracterizar o perfil do Técnico de Exercício Físico, do Comercial e do Diretor Técnico;
- Analisar os processos de diagnóstico de necessidades formativas e avaliação de desempenho, dos profissionais que vendem serviços de *fitness*;
- Verificar a existência de ofertas formativas para formar e desenvolver as competências dos colaboradores na área das vendas;
- Caracterizar os diferentes profissionais que vendem serviços de fitness no que concerne à sua atuação em cada fase do plano de vendas, nomeadamente a prospeção, o contacto, a entrevista, a resposta às objeções, o fecho da venda e o seguimento pós-venda.

Metodologia

Grupo de Estudo

Dos vinte ginásios inicialmente convidados a participar no estudo, através de e-mail (anexo 1) ou contato informal via chamada telefónica, recebemos retorno de catorze, e as entrevistas foram então agendadas. No entanto, um desses ginásios optou posteriormente por não participar, e outros três deixaram de demonstrar interesse, resultando em dez ginásios participantes. Para facilitar o processo e minimizar qualquer impacto no trabalho dos entrevistados, oferecemos a possibilidade de realizar as entrevistas presencialmente no local de trabalho. Alternativamente, foi disponibilizada a opção de conduzir as entrevistas à distância, via plataforma Zoom.

No início de cada entrevista, os DT e os DC assinaram um consentimento de participação na entrevista e no estudo, garantindo o anonimato dos dados (anexo 2).

O grupo de estudo foi definido com base em Pedragosa, Cardadeiro e Santos (2022) que avaliam a distribuição dos clubes por escalão de sócios-membros. De acordo com este relatório, a divisão dos clubes foi feita em categorias baseadas no número de sócios.

Neste estudo, foram analisados 10 ginásios de diferentes dimensões: pequena, média e grande. Foram assim incluídos dois ginásios de pequena dimensão, quatro de média dimensão e quatro de grande dimensão.

Para adequar a análise à realidade estudada, e em conformidade com Pedragosa, Cardadeiro e Santos (2022), foi criada uma unidade de medida específica. Assim, ginásios de pequena dimensão foram definidos como aqueles com até 500 sócios, ginásios de média dimensão como aqueles com 501 a 1500 sócios, e ginásios de grande dimensão como aqueles com 1501 ou mais sócios.

Dentro de cada ginásio, o grupo de estudo incluiu um DT e um DC. Nos ginásios de pequena dimensão foram incluídos no total dois DT e dois DC, nos de média dimensão foram incluídos quatro DT e quatro DC, e nos ginásios de grande dimensão foram incluídos quatro DT e quatro DC.

Diretor Técnico

No cargo de Diretor Técnico, a maioria dos indivíduos eram do sexo masculino 60% (n=6), apresentando uma idade média de 36 anos, com uma variação entre os 29 e os 50 anos. A maior parte dos diretores técnicos possuía formação superior em Desporto (60%, n=6). Em termos de experiência na área, a média foi de 12,6 anos, com uma variação que vai de 4 a 30 anos, com uma média de 2,6 ginásios de experiência (variando entre 1 e 5 ginásios). Quanto ao tempo de exercício na função, a média é de 5,4 anos, com um intervalo de 1 a 19 anos. O tempo dedicado à gestão diária variava entre 1 e 12 horas, sendo a média de 5,7 horas por dia. Além disso, observou-se que estes profissionais frequentemente acumulam funções de Técnico do Exercício Físico (TEF), nomeadamente, treinos personalizados e aulas de grupo. Relativamente à formação na área das vendas, 60% (n=6) dos participantes indicaram não possuir qualquer formação específica.

Diretor Comercial

Relativamente ao cargo de DC, constatou-se que este era maioritariamente ocupado por mulheres (60%, n=6), apresentando uma idade média de 34,4 anos, com variação entre os 28 e os 50 anos. No que diz respeito à formação académica, 80% (n=8)

dos DC eram licenciados, com uma diversidade nas áreas de formação: 30% (n=3) em Desporto, 30% (n=3) em Comunicação e Marketing e 20% (n=2) em Economia. Adicionalmente, 10% (n=1) possuíam o grau de Mestre em Desporto, enquanto os restantes 10% (n=1) tinham apenas o ensino secundário. Em relação à formação comercial, 60% (n=6) dos indivíduos possuíam formação específica na área.

No que toca à experiência profissional, a média foi de 8,9 anos, variando de 0 a 30 anos (sendo 0 indicativo de ausência de experiência na área ou experiência inferior a um ano), e o tempo médio a exercer o cargo foi de 4,1 anos, com um intervalo entre 1 e 10 anos. Relativamente ao tempo dedicado à gestão das vendas, a média foi de 4,1 horas diárias, com uma variação entre 0 e 8 horas. Esta variação deveu-se ao facto de 30% (n=3) dos ginásios inquiridos não disporem de um departamento comercial e/ou de receção, o que levava o DC a acumular também funções de Diretor de Clube e TEF.

Instrumento de Recolha de dados: Entrevista

Para conduzir uma recolha de dados eficaz em qualquer investigação académica, é essencial recorrer a instrumentos de pesquisa rigorosos, tais como a entrevista e o questionário. Estes instrumentos são fundamentais pois permitem a obtenção de dados relevantes e precisos, indispensáveis para a construção de conhecimento no contexto da investigação científica.

A entrevista caracteriza-se pela interação direta entre o investigador e o participante, permitindo uma exploração profunda e detalhada das perceções, experiências e opiniões do entrevistado. As entrevistas podem ser estruturadas, com um conjunto fixo de perguntas, semiestruturadas, onde há flexibilidade para explorar novas questões emergentes durante a conversa, ou não estruturadas, que oferecem maior liberdade na exploração dos temas.

A entrevista pode ser definida como um modelo de comunicação entre duas ou mais pessoas, caracterizando-se como um "processo de interação social entre duas pessoas, na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do entrevistado" (Haguette, 2001, p. 90).

Esta técnica de recolha de dados é particularmente relevante quando o investigador procura compreender não apenas os factos, mas também as atitudes, sentimentos e valores do entrevistado, que são essenciais para a interpretação dos dados.

A profundidade dos dados recolhidos é uma das principais vantagens da entrevista, pois possibilita a análise e discussão detalhada das informações obtidas, sejam elas objetivas ou subjetivas. O investigador deve ter claros os objetivos da sua investigação, compreender o contexto em que a entrevista será realizada, preparar um guião bem estruturado para orientar a conversa e estar seguro do seu trabalho. Como observa Minayo (2010), "o investigador deve ter cuidado para não elaborar as perguntas de maneira arbitrária, ambígua, preconceituosa, deslocada ou tendenciosa" (p. 118). As perguntas devem ser formuladas de modo sequencial para garantir uma conversação lógica e contínua, sempre considerando o contexto social do entrevistado.

Algumas das vantagens das entrevistas são o facto de não exigirem que o entrevistado saiba ler ou escrever, permitem obter um maior número de respostas, há uma maior flexibilidade pois o entrevistador pode esclarecer algumas das questões e adaptar-se aos diferentes entrevistados, e também permite captar a expressão corporal do entrevistado, assim como a sua tonalidade de voz e entoação nas respostas.

Contudo, a entrevista também possui desvantagens, entre as quais a compreensão inadequada do significado de determinadas perguntas, o fornecimento de respostas falsas, a incapacidade do entrevistado responder de forma adequada devido à falta de vocabulário e a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre a forma como coloca as questões e interpreta as respostas. Por fim, a última desvantagem a salientar é a limitação em relação à entrevista gravada e a sua transcrição para o papel, por consumir muitas horas, pode produzir um resultado não esperado.

Como instrumento de recolha de dados, utilizámos entrevistas a aplicar aos cargos de DT e DC.

Posto isto, duas entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas com base no estudo de Ramos (2015). A primeira versão dos guiões foi analisada por um especialista que sugeriu alterações de forma e conteúdo. Posteriormente, foram efetuados ajustes na formulação de algumas perguntas e houve uma reorganização da estrutura das questões, alinhando-as conforme o plano de vendas. A versão final destas entrevistas foi composta por 23 questões, sendo que o guião estava estruturado num cabeçalho com a caracterização do cargo do entrevistado. Para se proceder à caracterização dos cargos, a primeira parte de ambas entrevistas incidiu precisamente nessa parte, com perguntas demográficas, direcionadas para a idade, o sexo, o tipo de formação e experiência, o tipo

de tarefas desempenhadas, tempo de gestão, como demonstram os anexos 3 para o DT e 4 para o DC.

Embora ambas as entrevistas partilhem de uma base comum, foram elaborados dois guiões distintos. Um dos guiões foi direcionado aos DT dos ginásios incluídos na amostra, estruturado nos seguintes tópicos: caracterização do cargo, formação dos TEFs e técnicas de negociação e vendas (anexo 5).

O outro guião foi aplicado aos DC desses mesmos ginásios, com foco na caracterização do cargo e no marketing e vendas no âmbito dos serviços de fitness, como mostra o anexo 6.

A confidencialidade e o anonimato dos dados foram assegurados em todo o processo. Numa das entrevistas, a transcrição foi realizada em tempo real pela investigadora, devido à ausência de autorização da entrevistada para a gravação.

As entrevistas foram aplicadas entre os meses de maio e agosto de 2024.

Procedimentos e tratamento de informação

A metodologia seguida para a análise foi composta por várias etapas:

Transcrição Integral das Entrevistas: Inicialmente, as entrevistas realizadas foram integralmente transcritas. A transcrição completa do conteúdo foi uma etapa fundamental, pois garantiu que todos os dados verbais estivessem acessíveis para análise, sem perda de informações. Este procedimento permitiu uma imersão completa no material recolhido, essencial para a interpretação detalhada das respostas dos participantes.

Seleção do Conteúdo Específico: Após a transcrição, o conteúdo das entrevistas foi cuidadosamente revisto, e selecionado o material relevante para o tema de estudo. Esta etapa envolveu a leitura minuciosa de todo o conteúdo, com o objetivo de identificar e isolar as partes que abordavam diretamente as questões de investigação, com base nos objetivos do estudo.

Categorização à Priori: Com base nos objetivos definidos no início da pesquisa e na literatura existente, foi feita a definição prévia das categorias de análise. A categorização à priori envolve a definição de categorias que guiarão a codificação do material, com base em conceitos já estabelecidos e que refletem as questões e hipóteses do estudo. Essas

categorias funcionam como um quadro de referência para organizar os dados. Exemplos de categorias à priori definidas incluem perfil de competências do TEF, distinção no recrutamento, rácio Licenciados-TEF, e incentivos para a formação.

Categorização à Posteriori: Durante o processo de análise, surgiram novas categorias que não tinham sido previstas inicialmente. A categorização à posteriori, proposta por Bardin (2016), refere-se à criação de categorias durante o processo de análise, com base no conteúdo que vai aparecendo nas entrevistas. Este método permite uma abordagem mais flexível e indutiva, permitindo que novas ideias ou conceitos surjam ao interagir com os dados. Entre as novas categorias que surgiram, destacam-se temas como a estruturação e organização da formação e pricing.

Codificação e Organização dos Dados: Com as categorias definidas, foi realizada a codificação dos dados, ou seja, a atribuição de códigos ou etiquetas às partes do texto que correspondiam a essas categorias. Este procedimento foi essencial para organizar as informações de forma a facilitar a análise e interpretação subsequente. Cada parte das entrevistas que correspondia a uma categoria foi marcado e agrupado, de modo a tornar os dados mais acessíveis para interpretação (Anexos 8,9,10,11 e 12).

Apresentação e Discussão de Resultados

1-Perfil do Técnico do Exercício Físico (na perspetiva do Diretor Técnico), do Diretor Comercial e do Diretor Técnico.

O Técnico do Exercício físico, na perspetiva do Diretor Técnico que o contrata/recruta, deve ter um perfil de competências que privilegie as *Soft e Hard Skills* (de forma equitativa) acima das *Power Skills*, tal como é possível verificar pelo gráfico 1.

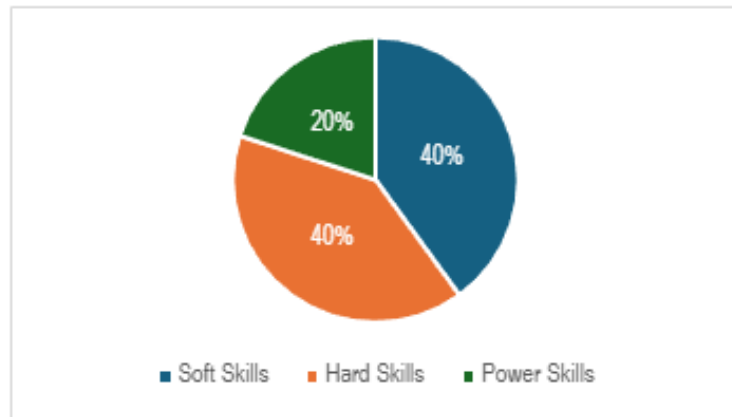


Gráfico 1-Perfil de Competências de um TEF segundo a perspectiva do DT que o recruta.

Para efeitos de categorização de dados, foram consideradas *soft skills* respostas como: caráter, empatia, escuta ativa, espírito crítico, colaborativo e construtivo, humildade, vontade de aprender, criatividade, proatividade e bons princípios.

Como *hard skills* foram consideradas respostas como: competências organizacionais, formação técnica, brilho profissional e trato com o cliente, formação complementar.

Para as *power skills*, foram consideradas respostas como: perfil pessoal com formação técnica; uma combinação de proatividade, pontualidade, profissionalismo, simpatia e empatia.

As *soft skills* referem-se a competências interpessoais e de comunicação que permitem aos indivíduos trabalhar de forma eficaz com os outros e adaptar-se a situações em constante mudança (Goleman, 1995).

Carvalho (2023):

“ As soft skills incorporam determinados atributos tais como, a comunicação assertiva, a escuta ativa, a inteligência emocional, a empatia, a mente aberta, a paciência, o espírito de liderança. A estas associam-se o sentido ecológico, a justiça, a ética, o preocupar-se com o(s) outro(s).”

As *hard skills* são competências técnicas que um indivíduo vai aprendendo ao longo da sua evolução, tornando-se importantes para o impulso da sua carreira e evolução profissional.

As *power skills* são o que diferencia, pois, combinam o conhecimento com o talento . Indivíduos com *power skills* possuem desenvolvidas competências como: autoestima,

capacidade de tolerância à pressão, trabalho em equipa, sentido criativo, resolução de problemas, coragem, pensamento crítico, etc.

Conclui-se que 40% (n=4) dos DT afirmam que valorizam mais as *Hard Skills*. Outros 40% (n=4) dão mais importância às *Soft Skills*, e apenas 20% (n=4) valorizam as *Power Skills*.

Os ginásios e *health clubs* diferenciam-se na valorização das *Soft*, *Hard* e *Power Skills* dependendo da sua dimensão e necessidades organizacionais. Conforme os dados analisados na tabela 1, observa-se o seguinte padrão:

1. *Soft Skills*: Com uma valorização de 40%, são mais valorizadas pelos ginásios de grande dimensão (20%), que dependem de uma comunicação eficaz, empatia e capacidade de trabalhar em equipa para gerenciar grandes fluxos de clientes e turmas.
2. *Hard Skills*: Com uma valorização de 40%, são os ginásios de média dimensão (20%) que priorizam competências técnicas específicas para garantir o funcionamento eficiente dos seus serviços, provavelmente devido à necessidade de otimizar recursos com uma equipa reduzida.
3. *Power Skills*: Há pouca valorização global (20%), com ginásios de pequena dimensão não atribuindo importância (0%), e os de média e grande dimensão valorizando apenas 10% cada. Isso sugere que competências como liderança, pensamento crítico e resiliência ainda não são vistas como essenciais para o setor.

A análise apresentada sobre a valorização das *soft skills*, *hard skills* e *power skills* pelos Diretores Técnicos de ginásios e *health clubs* sugere que as *soft skills* e as *hard skills* são igualmente valorizadas (40% cada), enquanto as *power skills* recebem menos atenção (20%). Essa distinção reflete uma tendência de priorização das competências interpessoais e técnicas, enquanto as habilidades combinadas, como liderança e inovação, são consideradas de menor importância, especialmente em ginásios de menor dimensão.

Esse padrão observado pode ser comparado com outros estudos e teorias sobre o desenvolvimento de competências no contexto do exercício físico. Goleman (1995), por exemplo, defende que as *soft skills* são fundamentais para o sucesso profissional, uma vez que envolvem a capacidade de lidar com as emoções próprias e alheias, comunicação eficaz e adaptação às mudanças. No contexto dos ginásios de grande dimensão, como

indicado pelos dados, as *soft skills*, como empatia e espírito colaborativo, são cruciais para o trabalho em equipa e a gestão de grandes fluxos de clientes, o que está alinhado com a visão de Goleman de que a inteligência emocional é um diferencial competitivo em ambientes de trabalho.

Por outro lado, as *hard skills* são mais específicas e técnicas, como a formação em áreas especializadas e o trato com o cliente, que também são fortemente valorizadas em ambientes como os ginásios de média dimensão.

Em resumo, a investigação revela uma tendência de priorização das *soft skills e hard skills* no perfil do Técnico de Exercício Físico, refletindo a necessidade de competências tanto técnicas quanto interpessoais para o sucesso nesse setor. As *power skills*, embora relevantes, são vistas como secundárias, especialmente em ginásios menores, o que reforça a ideia de que, em contextos de menor complexidade organizacional, habilidades técnicas e sociais têm maior peso na seleção e recrutamento desses profissionais.

Tabela 1-Perfil de competências de um TEF segundo o DT, em função da dimensão do ginásio.

DIMENSÃO	SOFT SKILLS	%	HARD SKILLS	%	POWER SKILLS	%	TOTAL ACUMULADO
PEQUENA	1	10%	1	10%	0	0%	20%
MÉDIA	1	10%	2	20%	1	10%	40%
GRANDE	2	20%	1	10%	1	10%	40%
TOTAL	4		4		2		
TOTAL RESPOSTAS	10	40%		40%		20%	100%

Em termos de formação, 70% (n=7) dos D.T. afirmam que não existe qualquer tipo de distinção no recrutamento ou contratação de profissionais com formação por via académica ou via profissional, como mostram os dados do gráfico 2.

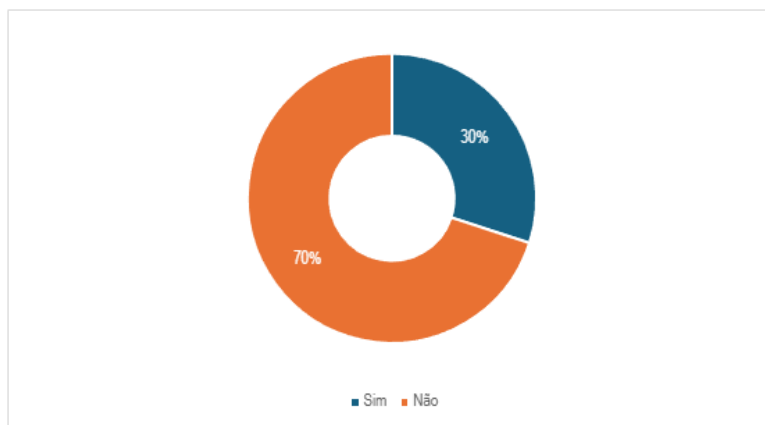


Gráfico 2-Distinção no recrutamento entre via profissional e via acadêmica

As citações infra representam as 3 tipologias respostas dos D.T. no que concerne aos motivos da distinção entre as duas vias de recrutamento:

R1: *‘Se for com formação acadêmica acho que tem mais cuidado e tem mais um olho crítico das coisas, acho que estão mais preparados. Acho que quem vem da via profissional, se não fizer outro tipo de formações por fora está muito limitado, isto porque as escolas de formação também não evoluíram muito, não têm em conta a evidência científica, e a parte da biomecânica articular é um bocado limitada.’*

R5: *“Um TEF tem ali um horário mais condensado, o que acaba por perder horas em disciplinas que são importantes para outras que são banais, como por exemplo um português e um inglês, não faz sentido tanto num curso de TEF, que é um ano, ou um pouco mais do que isso, e tens de condensar toda a matéria e vais perder também horas que tenhas a mais de inglês do que outras disciplinas que são mais importantes.*

Não acho que ainda esteja a ser dividido de forma justa, por assim dizer. Enquanto numa licenciatura, por exemplo, tens uma anatomia e uma fisiologia que tens um semestre ou dois semestres, que são muito mais tempo de trabalho e mais perceção, e o que eu acho é que a licenciatura tem vindo a ser melhorada, apesar de ainda com uma vertente um bocadinho mais para o ensino, eu encontrei a minha licenciatura muito mais virada para o ensino ainda. Passei numa transição em que começaram a introduzir a nutrição, as atividades de ginásio, começa a fazer mais sentido para ser mais uma vertente e não só fixa ali na parte do ensino. Por isso, sim, sem dúvida, acabaria por dar um bocadinho mais ênfase na licenciatura do que um TEF, sem dúvida.”

R8: ‘‘ Às vezes são pessoas que desenvolvem outras competências. Nós temos, por exemplo, uma vertente que gostamos sempre de dar aos sócios que é a parte educacional, e que às vezes são trabalhos de pesquisa, e isso são coisas que nós adquirimos muito com a competência da faculdade. Saber pesquisar ou onde vais pesquisar. Saber quais são as fontes de informação que são mais fidedignas. E são coisas, às vezes, que nos cursos tecnológicos, e isto é um problema mal dado dos cursos tecnológicos, que agora fazem a mesma creditação, portanto, um curso de um ano, que têm exatamente a mesma célula profissional que o licenciado, que é algo que não é propriamente justo no mercado, e porque deviam ser distintos ou ter momentos e horas diferentes, e isso não acontece. ‘‘

Relativamente à comparação de respostas em função da dimensão, podemos observar que 10% (n=1) em cada dimensão afirmaram fazer distinção de recrutamento entre via académica e via profissional.

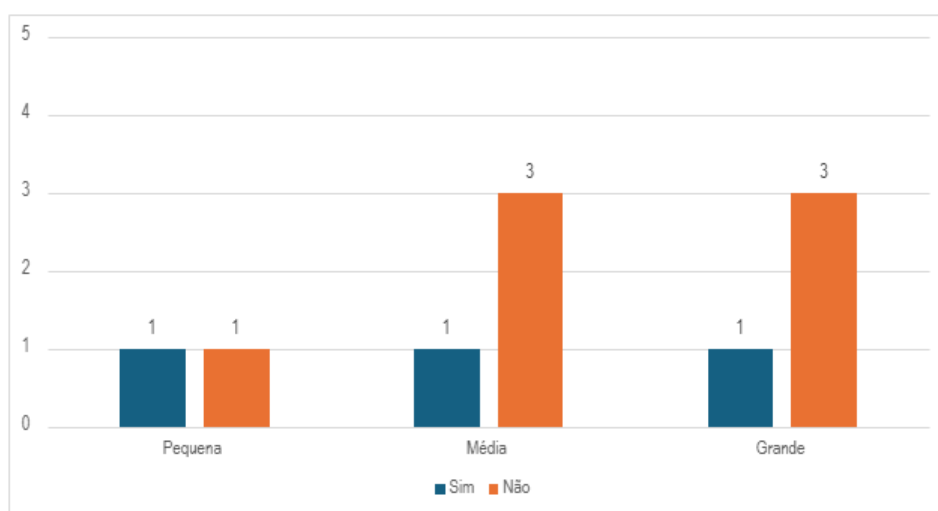


Gráfico 3-Distinção no recrutamento entre via profissional e via académica, em função da dimensão do ginásio

Quando questionados sobre a real formação académica dos TEFs, que exercem funções nos ginásios inquiridos (n=110), observou-se que 68,2% (n=75) destes são licenciados e apenas 31,8% (n=35) possuem formação profissional (Curso Técnico Especialista em Exercício Físico-TEEF).

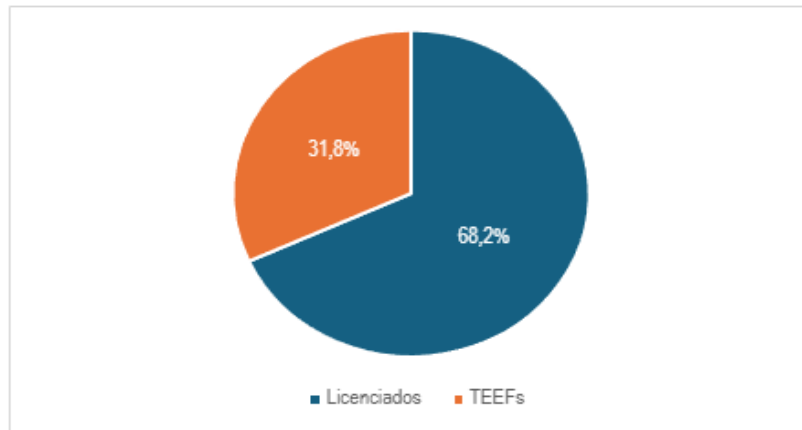


Gráfico 4- Qualificação dos TEF's (n=110)

A tabela 2 evidencia que, num universo de 110 TEF's que desempenham funções nos ginásios incluídos na amostra, 75 (68,2%) são licenciados e 35 (31,8%) são TEEF.

Tabela 2- Qualificação dos TEF'S por habilitações académicas

G I N Á S I O	LICENCIADOS	TEEF	TOTAL
	1	2	1
2	9	8	17
3	10	10	20
4	9	1	10
5	5	1	6
6	9	1	10
7	11	6	17
8	10	2	12
9	2	2	4
10	8	3	11
T O T A L	75	35	110

Em suma, os dados indicam uma preferência pela formação acadêmica no setor do *fitness*, apesar da aceitação da formação profissional no recrutamento. A tendência observada reforça a necessidade de uma abordagem equilibrada entre conhecimento teórico e experiência prática, garantindo que tanto licenciados quanto técnicos especialistas possuam as competências necessárias para um desempenho eficaz e seguro no ambiente dos ginásios.

A tabela 3 caracteriza as habilitações acadêmicas dos TEF em função da dimensão do ginásio. Ao analisar a tabela compreende-se que:

Nos ginásios de pequena dimensão a maior percentagem refere-se a Licenciados (n=4; 3,6% da amostra) e a menor a TEEF's (n=3; 2,7% da amostra), acumulando um total de 6,4% TEF's incluídos na amostra.

Nos ginásios de média dimensão, com um total acumulado de 54,5% (n=60), representando mais de metade a amostra, 35,5% (n=39) desses são licenciados e 19,1% (n=21) são TEEF's.

Nos ginásios de grande dimensão, com um total de 39,1% (n=42) da amostra total, 29,1% (n=32) são licenciados e os restantes 10,0% (n=10) são TEEF's.

Tabela 3-Qualificação dos TEF's por habilitações académicas, em função da dimensão do ginásio

Dimensão	Licenciados	%	TEEFs	%	Total Acumulado
Pequena	4	3,6%	3	2,7%	6,4%
Média	39	35,5%	21	19,1%	54,5%
Grande	32	29,1%	11	10,0%	39,1%
Total	75	68,2%	35	31,8%	100%
Total TEFs	110				

Conclui-se que são os ginásios de média dimensão aqueles que: possuem maior percentagem de TEF's a desempenhar funções, e são também estes os que possuem maior percentagem de Licenciados 35,5% (n=39).

Ainda com o objetivo de caracterizar o perfil do TEF, segundo a visão do DT, considerou-se necessário aferir o grau de valorização relativamente ao investimento, por parte dos TEF's, na formação contínua. A análise das respostas evidencia que 100% dos

DT afirmam que os TEF's devem apostar em formação contínua como complemento formativo.

Outro factor relevante é a valorização da formação contínua pelos Diretores Técnicos. Este estudo revelou que 100% dos DTs afirmam que os TEFs devem investir na sua formação contínua.

Procurou-se aferir se as empresas proporcionavam algum incentivo aos TEF para o investimento em formação contínua/aperfeiçoamento. E, em função da dimensão, as respostas foram:

Pequena dimensão:

- Pagamento parcial da formação quando relevante;
- 1 Formação obrigatória por ano com 40% de comparticipação pelo ginásio.

Média dimensão:

- Plano anual de formação com comparticipação do clube. Verifica-se a existência de plano anual, diagnóstico de necessidades e para formação à medida;
- Formação interna;
- Formação externa obrigatória e formação interna *on the job*;
- Pagamento parcial, ajudas de custo e deslocação a analisar a cada.

Grande dimensão:

- Informam os TEF das formações existentes;
- Partilha de informação e recolha de necessidades por questionário (frequência ao critério de cada profissional);
- Não se verifica investimento da organização em formação;
- Atualmente não têm investido em formação.

A análise das práticas de incentivo à formação contínua para TEF em empresas de diferentes dimensões revela tendências que podem ser comparadas com estudos existentes sobre o tema. Empresas de pequena dimensão tendem a oferecer incentivos limitados, como o pagamento parcial da formação quando relevante e uma formação obrigatória por ano com 40% de comparticipação do ginásio.

Já as empresas de média dimensão apresentam um compromisso mais estruturado com a formação contínua, implementando planos anuais de formação com participação do ginásio, diagnóstico de necessidades e formação personalizada. Além disso, oferecem formação interna, formação externa obrigatória e formação interna *on the job*, bem como pagamento parcial, ajudas de custo e análise caso a caso das despesas com deslocações.

Por outro lado, empresas de grande dimensão, apesar de possuírem mais recursos, nem sempre investem diretamente na formação dos seus profissionais. Em muitos casos, elas apenas informam os TEF sobre as formações disponíveis, compartilham informações e recolhem necessidades através de questionários, deixando a frequência ao critério de cada profissional. Observa-se que algumas dessas empresas adotam uma abordagem mais passiva, esperando que os funcionários assumam a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento.

O DT é na sua maioria do sexo masculino (60%), com uma média de idade de 36 anos com formação superior em Desporto. Relativamente à experiência, possui em média 12,6 anos de experiência e trabalhou em média em 2,6 ginásios até atingir o cargo com uma média de 5,4 anos a desempenhar funções. No que concerne ao desempenho das funções que lhe são designadas, gasta em média 5,7 horas diárias a desempenhar as funções da direção técnica. Existe ainda uma tendência (80%) para a acumulação de funções de Técnico de Exercício Físico como treinos personalizados e instrução de aulas de grupo. Relativamente à formação específica, apenas 40% dos diretores técnicos possui formação na área das vendas.

Já o cargo de DC ocupado por mulheres (60%, n=6), com uma idade média de 34,4 anos. Este cargo é o que possui maior percentagem de elementos com formação académica (80%, n=8), sendo as áreas de estudo distintas: Desporto, Comunicação e Economia.

Em termos de experiência profissional, possuem uma média de 8,9 anos e ocupam o cargo atual há 4,1 anos. Para o exercício das suas funções específicas, despendem de uma média de 4,1 horas diárias para o efeito. Conseguimos apurar que 30% dos inquiridos não possui departamento comercial, e por esse motivo os Diretores de Clube participaram nas entrevistas sendo que se verifica a acumulação de funções de Diretor de Clube e TEF. No que concerne à formação específica, constatou-se que 60% (n=6) dos inquiridos possuem formação específica em vendas.

2. Diagnóstico de necessidades formativas e avaliação de desempenho, dos profissionais que vendem serviços de fitness

Os resultados apresentados destacam que DC possuem um maior nível de formação acadêmica e específica em vendas, tornando-os mais qualificados para liderar processos relacionados a vendas de serviços de fitness. A formação acadêmica abrangente, que frequentemente inclui disciplinas como Comunicação, Marketing Economia, proporciona uma base sólida para desenvolver competências estratégicas e interpessoais essenciais em vendas (Kotler & Keller, 2012). Esses conhecimentos são fundamentais para compreender os fatores que influenciam o comportamento do consumidor e para desenhar estratégias de vendas eficazes.

Além disso, a formação específica em vendas, presente em 60% dos D.C. comparativamente aos 40% dos Diretores Técnicos (DT), confere uma vantagem prática no desenvolvimento e aplicação de processos de diagnóstico e avaliação. Segundo Rackham (1988, pág. 66), "As pessoas mais eficientes que observamos foram as que faziam um trabalho excelente de construção das necessidades durante o estágio de Investigação. Como resultado das perguntas que faziam, seus clientes percebiam que tinham uma necessidade urgente de comprar". Essa vantagem justifica a maior adequação dos DC e comerciais para funções estratégicas relacionadas ao recrutamento e à formação.

Como o setor de fitness está altamente dependente da retenção e satisfação do cliente, é essencial que profissionais responsáveis por vendas sejam liderados por indivíduos com uma compreensão aprofundada das dinâmicas do mercado e das técnicas de vendas validadas (IHRSA, 2021). Isso reforça a relevância de os DC assumirem papéis estratégicos nesses processos, garantindo a qualidade e a eficácia das operações comerciais.

3. Ofertas formativas para formar e desenvolver as competências dos colaboradores na área das vendas

Questionámos os diretores técnicos sobre a existência de formação interna específica. 100% (n=10) dos inquiridos afirmam fornecer formação interna aos TEF's relativamente às vendas.

R3: “Sim, primeiro a nossa diretora comercial, quando recrutou a equipa comercial, fez uma formação avançada de todos os processos e procedimentos que temos de fazer aqui. Depois, todos os meses através da nossa consultoria, temos sempre hora e meia, sensivelmente, de formação, daquilo que são as melhores práticas e alguns ajustes que temos de fazer. No fundo, o nosso processo de vendas está muito bem estruturado.”

R9: “ O que nós fazemos, tirando nesta época agora de férias é, cada um dos PT's e isto inclui até, mesmo as que não são PT's até rececionistas, cada mês é uma pessoa diferente a fazer uma formação, a dar formação às outras pessoas. Mesmo que tenha de fazer a sua pesquisa e, mesmo que seja sobre uma coisa que os outros não fazem, mas tem que se expor no dia da reunião e dar uma mini formação uns aos outros e, isso passa pelos PT's, às vezes são técnicas de sala e não só. “

Ainda fomos mais longe e questionámos sobre a estruturação da formação.

Pequena dimensão:

- Trabalham em função do cliente, o DT (que também é Diretor de Clube) é quem dá a formação;
- Realização de formações mensais conduzidas por diferentes membros da equipa;

Média dimensão:

- A DC dá formação e orienta a equipa na área das vendas;
- Upgrades de formação de PT da empresa, formação *on the job*;
- Vem pessoal certificado do continente;
- Não tem feito formação;

Grande dimensão:

- Diretrizes gerais de abordagem ao cliente;
- A DT tem a decisão de recorrer a *outsourcing*;
- A marca envia os responsáveis para darem formação, estilo bootcamp;
- Evitam ao máximo.

São então os ginásios de média dimensão os que têm formações mais estruturadas e orientadas por DC (com formação específica). Os ginásios de pequena dimensão, por

não possuem provavelmente verbas que possam dispensar para investir na formação dos seus técnicos, procuram dar algum tipo de formação interna aos seus TEF. Os ginásios de grande dimensão são os que menos têm políticas de incentivo para que os seus colaboradores possam e queiram investir em formação contínua.

Num estudo de Ferreira (2012) foi analisada a fidelização e retenção de clientes na área do fitness, destacando os principais fatores que influenciam o comportamento dos frequentadores de ginásios. Segundo esta autora, a formação contínua e a qualidade do serviço são essenciais para a satisfação e retenção dos clientes. A formação deve ser adaptada às necessidades da empresa.

Sugerimos que os ginásios e *health clubs* invistam na formação específica dos seus colaboradores, apostando em empresas externas de formação qualificada e que capacitem os seus colaboradores na área das vendas, e outras áreas complementares e indispensáveis ao exercício das suas funções, recorrendo, sempre, ao diagnóstico e avaliação de necessidades, de modo a adaptar as formações ao que a equipa precisa.

4. Atuação dos diferentes profissionais que vendem serviços de fitness no que concerne a cada fase do plano de vendas

Prospecção

Para responder a este objetivo, estruturamos as perguntas seguintes seguindo o plano de vendas, tanto na entrevista do diretor comercial, como na entrevista do Diretor Técnico.

Para os diretores técnicos, questionamos sobre a existência de prospecção.

70% dos DT afirmaram que não fazem prospecção. Apenas 30% afirmam que fazem (Gráfico 5).

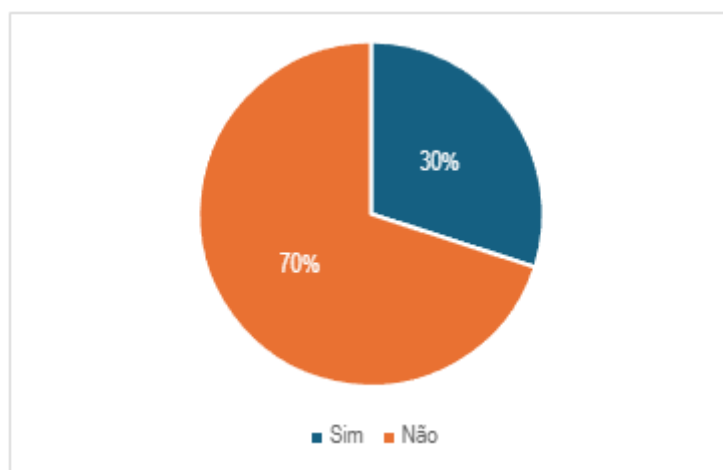


Gráfico 5-Realização de Prospecção por parte dos DT

Destes que fazem, eis uma resposta interessante:

R8: *‘Nós temos uma grande captação relativamente ao personal trainer. Felizmente, somos um dos ginásios que tem bastante penetração nesse mercado e chegam-nos muitas vezes pessoas já indicadas ou já vêm sinalizadas, já vêm aqui como referência dos ginásios e já estão a procurar o serviço. Claro que há sempre trabalho que tu tens de fazer. Não há como. É uma área que tu tens que vender-te um bocadinho e saber procurar os clientes nas horas certas. É importante que tu vejas qual é a área que tu mais te identificas. Há pessoas que trabalham muito na questão da musculação. Há pessoas que se calhar vão mais para a parte do Pilates. Mesmo na parte da sala de musculação, as pessoas são mais relacionadas, se calhar, para treinos de perda de peso, outras para hipertrofia e é conforme vão trabalhando que vão sentindo a área com a qual se mais se identificam e com a qual mais têm predisposição para trabalhar. A partir daí é um trabalho um bocadinho individual. Tu tens de saber expor o teu trabalho de forma correta, de forma a captar mais os teus clientes. ‘*

A Tabela 4 mostra que 70% (n=7) da amostra não faz prospecção e que 40% (n=4) desses são ginásios de grande dimensão. Já dos 30% (n=3) que realizam prospecção, 20% (n=2) desses são ginásios de média dimensão.

Tabela 4-Realização de Prospecção, por parte dos DT, em função da dimensão do ginásio

Dimensão	Sim	%	Não	%	Total Acumulado
Pequena	1	10%	1	10%	20%
Média	2	20%	2	20%	40%
Grande	0	0%	4	40%	40%
Total	3	30%	7	70%	100%

Relativamente ao departamento comercial:

Enquanto apenas 30% (n=3) dos DT fazem prospecção, nos resultados dos DC, apenas 10% (n=1) não faz prospecção. 30% (n=3) dos inquiridos afirmaram fazer prospecção por redes sociais, pelo *website*, por chamadas e por indicações deixadas por sócios ativos (gráfico 6).



Gráfico 6-Prospecção de clientes pelo DC

Estes resultados sugerem uma abordagem mais proativa por parte dos departamentos comerciais em comparação com os técnicos. A literatura existente sobre o setor do fitness em Portugal indica que a qualidade do serviço e a satisfação dos clientes são fatores determinantes para a retenção de sócios e o sucesso dos ginásios (Marques, 2010). No entanto, não foram encontrados estudos específicos que analisem a prática de prospecção entre diferentes departamentos dentro dos ginásios.

A discrepância observada entre as práticas de prospecção dos DT e DC pode estar relacionada com as diferentes funções e prioridades de cada departamento. Enquanto os DC estão focados na captação de novos clientes e no crescimento da base de sócios, os DT podem estar mais concentrados na gestão operacional e na qualidade dos serviços

oferecidos. Esta divisão de responsabilidades pode explicar a menor ênfase na prospecção por parte dos DT.

Para uma compreensão mais aprofundada destas dinâmicas, seria benéfico realizar estudos adicionais que investiguem as práticas de prospecção em ginásios de diferentes dimensões e a interação entre os departamentos técnico e comercial. Tal investigação poderia fornecer insights valiosos para otimizar estratégias de captação e retenção de clientes no setor do fitness.

Quisemos ser mais específicos e apresentámos vários tipos de prospecção existentes e questionámos sobre quais os que os ginásios utilizavam:

30% (n=3) da amostra utiliza todos os métodos de prospecção abaixo mencionados. 10% (n=1) dos ginásios não realiza prospecção, 20% (n=2) apenas faz prospecção por indicações, 20% (n=2) por *cold calling*, redes sociais, indicações e protocolos, 10% (n=1) fazem por redes sociais e indicações e os restantes 10% (n=1) fazem por redes sociais, parcerias e eventos e *workshops* (Gráfico 7).

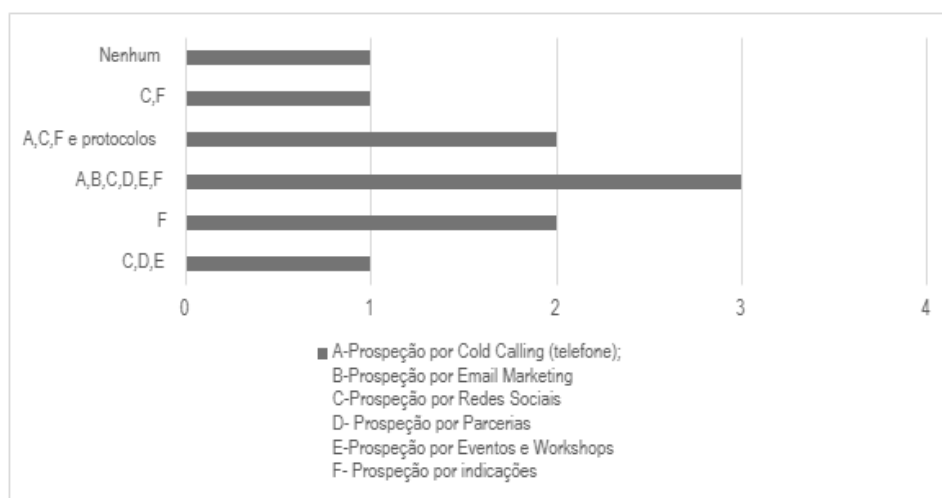


Gráfico 7-Tipos de Prospecção utilizados pelos DC

Comparando os resultados, os diretores comerciais, e consequentemente o departamento comercial, são os maiores responsáveis pela prospecção.

A prospecção realizada pelos comerciais de ginásios e *health clubs* visa captar novos clientes através de diversas estratégias que combinam marketing digital e contacto direto. A utilização de plataformas digitais, como redes sociais e publicidade *online*,

permitem alcançar um público mais amplo e segmentado, como destacam Solomon et al. (2020).

A oferta de dias de experiência, descontos e pacotes promocionais tem se mostrado uma tática eficaz para gerar o primeiro contato e proporcionar uma experiência com o serviço (Lemon & Verhoef, 2016).

Desta forma, a combinação de comunicação estratégica, marketing direcionado e serviço personalizado tende a aumentar as taxas de conversão e fidelização a longo prazo.

Contacto

Os diretores comerciais foram questionados sobre como faziam os contactos com potenciais novos sócios.

40% (n=4) dos DC afirmam não fazerem qualquer tipo de contacto com novos sócios e 60% (n=6) fazem contacto com possíveis novos sócios por chamada (*Cold Calling*) – estes dados não vão de encontro aos dados anteriores, onde apenas 20% dos inquiridos afirmaram anteriormente fazer prospeção por *Cold Calling*.

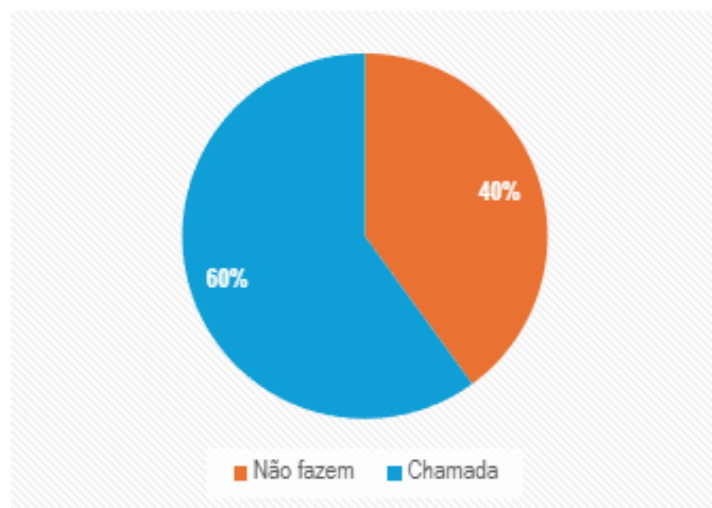


Gráfico 8-Formas de contacto com novos sócios, por parte dos DC

Analisando a tabela 5, nota-se que, dos 40% que afirmaram não fazer qualquer tipo de contacto, 20% desses são ginásios de pequena dimensão. E dos 60% que afirmaram realizar prospeção por *Cold Calling*, 30% são ginásios de média dimensão e os restantes 30% são ginásios de grande dimensão.

Tabela 5-Formas de realizar contacto com novos sócios, por parte dos DC, em função da dimensão do ginásio

DIMENSÃO	NÃO FAZEM	%	CHAMADA	%	TOTAL ACUMULADO
PEQUENA	2	20%	0	0%	20%
MÉDIA	1	10%	3	30%	40%
GRANDE	1	10%	3	30%	40%
TOTAL	4	40%	6	60%	100%
TOTAL RESPOSTAS	10				

A prática de "Cold Calling" continua a ser uma técnica eficaz de prospeção *outbound*, permitindo uma interação direta e personalizada com potenciais clientes. No entanto, requer uma preparação adequada, incluindo o conhecimento do perfil do cliente ideal, definição clara dos objetivos da chamada e pesquisa prévia sobre o setor e desafios do *lead*. Um guião de vendas flexível e natural é essencial para uma comunicação eficaz, permitindo ao vendedor adaptar-se durante a conversa e personalizar a abordagem conforme necessário.

No contexto do setor fitness, técnicas de vendas eficazes incluem o conhecimento profundo do público-alvo, a personalização da abordagem e a ênfase nos benefícios dos serviços oferecidos. A venda presencial, por exemplo, deve focar-se nas necessidades específicas do cliente, evitando discursos decorados e criando uma conexão genuína.

Entrevista

Os DT foram questionados sobre quais eram os parâmetros que estes mais valorizavam durante a entrevista com o cliente.

Observando a tabela 6, conclui-se que 60% (n=6) dos inquiridos afirmam focar-se nos objetivos do cliente e 30% (n=3) no motivo que levou o cliente a procurar o serviço que estes possuem. Ainda 20% (n=2) focam-se no passado desportivo do cliente, e outros 20% (n=2) nas necessidades deste.

Tabela 6-Parâmetros que os DT mais valorizam durante a entrevista com o cliente

RESPOSTAS	PARÂMETROS							
	Objetivo	Foco	Motivo	Disposição para investir na saúde	Passado Desportivo	Expectativas	Porquê o ginásio x?	Necessidades
1	x	x						
2								
3	x		x					
4				x				
5	x				x			
6	x				x	x		
7	x		x					
8	x		x				x	
9								x
10								x
FREQUÊNCIA	6	1	3	1	2	1	1	2

No que concerne aos parâmetros de especial enfoque na entrevista com os clientes, os D.C. mencionaram os seguintes: objetivo, expectativas, necessidades, local de residência, local de trabalho, prazo, horário preferencial, tipo de serviço pretendido, motivação e historial clínico.

Em termos de frequência de resposta, os parâmetros referidos mais vezes foram o objetivo (n=4), a motivação (n=4) e o prazo para atingir os objetivos (n=3), como demonstra a tabela 7.

Tabela 7-Parâmetros que os DC mais valorizam durante a entrevista com o cliente

Respostas	Parâmetros									
	Objetivo	Expectativa	Necessidade	Local de residência	Local de trabalho	Prazo	Horário preferencial	Tipo de serviço pretendido	Motivação	Historial Clínico
1	x								x	
2		x	x							
3	x			x	x	x				x
4	x					x				
5	x								x	
6						x	x	x		
7									x	
8	x									
9	x									
10			x						x	
Frequência	6	1	2	1	1	3	1	1	4	1

Enquanto os Diretores Técnicos priorizam as questões técnicas como o objetivo do cliente, o motivo que o levou a procurar o serviço, disposição para investir na saúde e o passado desportivo, os diretores comerciais focam-se mais no objetivo, na motivação e no prazo para atingir objetivos. Aferem ainda aspetos práticos como local de residência, local de trabalho, horário preferencial e tipo de serviço pretendido.

Para garantir um atendimento de excelência, é essencial que os comerciais analisem cuidadosamente o perfil dos clientes, considerando os seus objetivos de saúde, preferências e comportamentos, e ajustem as ofertas conforme as suas necessidades individuais (Peppers & Rogers, 2016).

Embora não existam estudos específicos que comparem diretamente as abordagens de DT e DC em academias, a literatura sobre gestão de academias destaca a importância de compreender as necessidades e expectativas dos clientes para oferecer um serviço de qualidade. Por exemplo, Mendes (2010) enfatiza que a satisfação do cliente está intimamente ligada à capacidade da empresa em adaptar os seus serviços às necessidades individuais dos clientes. Isso sugere que uma abordagem integrada, que combine a *expertise* técnica dos DT com a compreensão abrangente dos DC sobre as circunstâncias e motivações dos clientes, pode ser benéfica.

Além disso, um estudo de Queiroz (2016) destaca a importância das academias acompanharem as transformações no perfil dos clientes e no mercado, ajustando as suas estratégias de atendimento e prospeção de acordo com essas mudanças. Isso reforça a necessidade de uma abordagem flexível e centrada no cliente, que considere tanto os aspetos técnicos quanto os práticos e motivacionais durante as entrevistas iniciais.

Em suma, embora os DT e DC possam ter focos diferentes durante as entrevistas com clientes, a integração dessas perspetivas pode contribuir para um atendimento mais completo e personalizado, aumentando a satisfação e retenção dos clientes nos ginásios.

Resposta às objeções

Sabemos que um vendedor é competente quando consegue contornar e gerir as objeções dos clientes e efetivar a venda. Então relativamente às objeções colocadas pelos clientes, 24% (n=4) foram sobre horários, outros 24% (n=4) foram relativos ao preço dos serviços,

12% (n=2) relacionados com a taxa de afluência e outros 12% (n=2) mencionaram as vagas para as aulas de grupo (Tabela 8).

Tabela 8-Objecções mais frequentes encontradas pelos DC

Respostas	Parâmetros								
	Horários	Taxa de Afluência	Preço	Recursos materiais em falta	Vagas para aulas de grupo	Fidelização obrigatória	Débito Direto	Frequência semanal de treinos PT	Não existe
1	X								
2		X			X				
3			X						
4	X	X		X	X				
5	X		X						
6						X	X		
7								x	
8			X						
9	X		X						
10									X

R2:- *“Uma das maiores objeções é a elevada afluência e alguma dificuldade em marcar aulas online. Conseguimos, no entanto, contrapô-las referindo que há muitas horas em que não se verificam quaisquer constrangimentos a um treino variado, assim como na marcação de aulas via presencial (por oposição ao estritamente online).”*

R4: -*“Vamos sempre atrás da necessidade do cliente e tentar que a pessoa perceba os pontos positivos do espaço e do ambiente do ginásio.”*

R10:- *“A capacidade de lidar com as objeções colocadas pelos sócios são qualidade determinante para o sucesso da função. A nossa posição em situações concretas de objeções é de ouvir atentamente e mostrar que serão encontradas as devidas soluções para as situações apresentadas.”*

Da perspectiva do DC, 36% (n=5) das objeções colocadas são sobre os preços dos serviços, 14% (n=2) sobre o estacionamento e outros 14% (n=2) são comparações dos serviços com a concorrência (tabela 9).

Tabela 9-Objecções mais frequentes referidas pelos DT

RESPOSTAS	PARÂMETROS							
	Comparar serviços com a concorrência	Falta de tempo	Confirmação com terceiros o valor	Custo adicional pelos duches (smart cost)	Estacionamento	Preço	Horários das aulas	Não existe
1	X							
2								X
3		X	X					
4				X	X			
5						X		
6	X					X		
7						X		
8						X		
9							X	
10					X	X		
FREQUÊNCIA	2	1	1	1	2	5	1	1

Ao analisar as respostas de ambos os diretores, observa-se uma tendência para o preço e os horários serem os dois tipos de objeções mais frequentes.

Estes resultados corroboram com a literatura existente, que destaca o preço e a acessibilidade como fatores críticos na tomada de decisão dos consumidores (Kotler & Keller, 2012). Estudos anteriores apontam que o preço é uma das barreiras mais comuns em serviços, especialmente em setores onde há concorrência direta e percepção subjetiva de valor (Zeithaml et al., 2017). Além disso, a conveniência, representada por fatores como horários e disponibilidade de vagas, é amplamente reconhecida como um elemento determinante para a adesão dos clientes a serviços recorrentes (Lovelock & Wirtz, 2021). Dessa forma, observa-se que tanto clientes quanto diretores comerciais identificam o preço e a acessibilidade como os principais desafios a serem geridos no processo de venda, em consonância com os achados da literatura.

Fecho da venda

Neste tópico temos várias perguntas que fizemos aos dois tipos de diretores. Relativamente às técnicas de venda propriamente ditas quisemos saber quais eram as mais utilizadas pelos DT e pelos ginásios.

Conclui-se, com a análise do gráfico 9, que 66,7% (n=6) dos DT variam na técnica utilizada em função do cliente. Apenas 22,2% (n=2) seguem *guidelines*, e os restantes 11,1% (n=1) não utilizam técnica nenhuma. Menos de um terço da amostra segue a literatura existente. Mais de metade da amostra vai conduzindo a entrevista em função do cliente e da sua experiência na área das vendas.

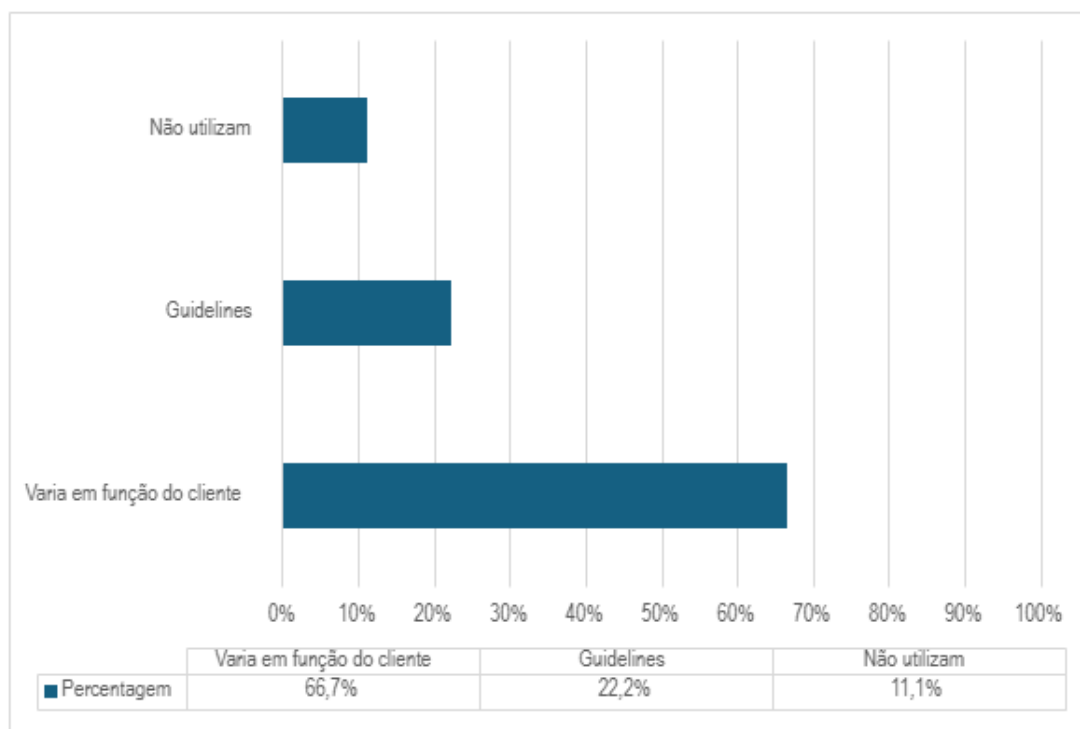


Gráfico 9-Técnicas de Venda utilizadas pelos DT

Profissionais que improvisam baseiam-se na sua experiência ou no perfil percebido do cliente, o que pode levar a inconsistências. Segundo Kotler e Keller (2012), "a falta de padrões nas interações de vendas pode gerar discrepâncias na comunicação e prejudicar o alinhamento com as expectativas do cliente".

Esta abordagem depende fortemente da competência individual, resultando em variações que podem comprometer a experiência do cliente e os resultados da organização.

O mercado de ginásios e *health clubs* é altamente competitivo, e o sucesso depende de fatores como captação de clientes, retenção e vendas adicionais (IHRSA,

2021). Técnicas de vendas específicas, como *Always Aim High*, são úteis para lidar com diferentes perfis de clientes e responder às expectativas financeiras de forma estratégica, promovendo maior conversão.

A baixa percentagem (22,2%, n=2) de profissionais que seguem práticas referenciadas sugere lacunas de formação. Segundo Rackham (1988), "vendedores bem-sucedidos são aqueles que recebem formação contínua e têm acesso a ferramentas e técnicas baseadas em pesquisa".

Sugerimos que, os ginásios e *health clubs* invistam, no futuro, em formação profissional de acordo com as necessidades e lacunas identificadas, para que os seus colaboradores tenham um maior conhecimento das *guidelines* existentes na área de vendas e comercialização e possam, desta forma, conduzir a entrevista com o cliente para um fecho de venda bem-sucedido.

Ao analisarmos os resultados em função da dimensão (tabela 10), conclui-se que no que toca a seguir *guidelines* específicas de vendas, os ginásios de média dimensão são os que possuem uma maior percentagem 22%(n=2). Já os ginásios de grande dimensão, são os que mais variam em função do cliente (33%) (n=3).

Tabela 10-Técnicas de Venda utilizadas pelos DT em função da dimensão do ginásio

	Varia em Função do cliente	%	Guidelines	%	Não Utilizam	%	Total acumulado
Pequena	2	22%	0	0%	0	0%	22%
Média	1	11%	2	22%	1	11%	44%
Grande	3	33%	0	0%	0	0%	33%
Total	6	67%	2	22%	1	11%	100%
Total Respostas	9						

Relativamente às etapas da venda, questionou-se os DT, que identificassem a etapa com maior grau de importância entre o fecho de venda e o pós-venda.

Constatou-se que, 70% (n=7) dos inquiridos afirmam que o pós-venda é mais importante que o fecho efetivo da venda (20%, n=2) e ainda 10% (n=1) afirmam que ambos possuem o mesmo grau de importância, como se pode observar no gráfico 10.

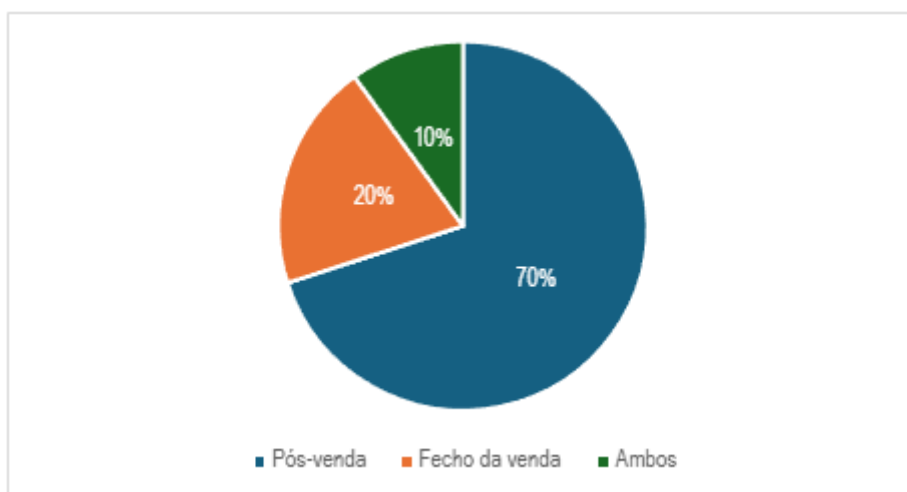


Gráfico 10-Grau de importância relativamente ao fecho de venda e pós-venda pelos DT

Ao analisar a tabela 11, constata-se que dos 70% (n=7) que afirmam ser o pós-venda o mais importante, 30% (n=3) são de ginásios de grande dimensão. Os 20% (n=2) que afirmam ser o fecho da venda a etapa mais importante, correspondem aos ginásios de média dimensão. E ainda, os 10% (n=1) que afirmaram que ambos possuem o mesmo grau de importância, são ginásios de grande dimensão.

Tabela 11-Grau de importância relativamente ao Fecho de Venda e Pós-venda pelos DT, em função da dimensão do ginásio

DIMENSÃO	PÓS-VENDA	%	FECHO DA VENDA	%	AMBOS	%	TOTAL ACUMULADO
PEQUENA	2	20%	0	0%	0	0%	20%
MÉDIA	2	20%	2	20%		0%	40%
GRANDE	3	30%	0	0%	1	10%	40%
TOTAL	7	70%	2	20%	1	10%	100%
TOTAL RESPOSTAS	10						

Estes dados estão alinhados com a literatura, que destaca o papel fundamental do pós-venda na fidelização de clientes e na criação de valor a longo prazo (Kotler & Keller, 2012). Segundo Grönroos (2020), o sucesso de um serviço não se limita à conversão da venda, mas à construção de um relacionamento duradouro com o cliente, essencial para a retenção e diferenciação no mercado. Outros estudos também indicam que empresas de maior dimensão tendem a investir mais em estratégias de pós-venda devido à necessidade de manter uma base de clientes fiel e reduzir custos de aquisição (Zeithaml et al., 2017). Desta forma, os resultados refletem as tendências do setor, evidenciando que o pós-venda desempenha um papel estratégico na gestão de serviços.

Não obstante a preferência dos DT, note-se a importância dos seguintes dados. Quando questionados sobre o tipo de acompanhamento realizado ao cliente no pós-venda, os DC afirmam o seguinte:

Apenas 1 ginásio utiliza como procedimento as chamadas de acompanhamento durante o 1 mês (7 dias, 15 dias e 30 dias). A grande maioria (4) refere fazer um apoio na sala de musculação (tabela 12).

2 ginásios referem que tentam sempre saber o nome do sócio e questões da vida pessoal para que ele se sinta incluído (tabela 12).

R4: - *“ Tentamos sempre, também, saber o nome de cada sócio e cumprimentamos a cada entrada e saída. ”*

R7: - *“ Não, é só o mesmo acompanhamento do personal trainer. Aquele ginásio resume-se a personal trainer. ”*

R10:- *“ A fidelização é feita diariamente pelos diferentes departamentos do ginásio, tentando chegar a cada um dos sócios, nos diferentes momentos, desde o momento que entra no ginásio, o treino, até à sua saída. Todos esses 3 momentos são possibilidades de fazermos um sócio feliz e que se sinta confortável. ”*

Tabela 12-Tipos de acompanhamentos realizados no pós-venda, pelos DC

Respostas	Parâmetros							
	Questionar verbalmente se está a gostar	Apoio na sala de musculação	Chamada dos 7, 15 e 30 dias	Mensagens de ausência	Saber o nome do sócio	Personal Training	Reavaliação 3 em 3 meses	Nada
1	X							
2		X						
3			X					
4		X		X	X			
5					X			
6		X						
7						X		
8	X	X						
9							X	
10								X
Frequência	2	4	1	1	2	1	1	1

Sabendo que a Satisfação dos clientes é o que garante a fidelização, questionámos ambos os cargos, como é que esta avaliação era realizada:

Como demonstra o gráfico 11, 40% (n=4) dos DT afirmam que apenas recolhem *feedbacks* verbais dos clientes, apenas 30% fazem questionários de satisfação na aplicação do ginásio, 10% (n=1) fazem chamadas de acompanhamento e os restantes 20% não avaliam. Somando os valores, apenas 40% (n=4) (30% (n=3) dos questionários mais 10% (n=1) das chamadas de acompanhamento) realizam uma avaliação real da satisfação de clientes.

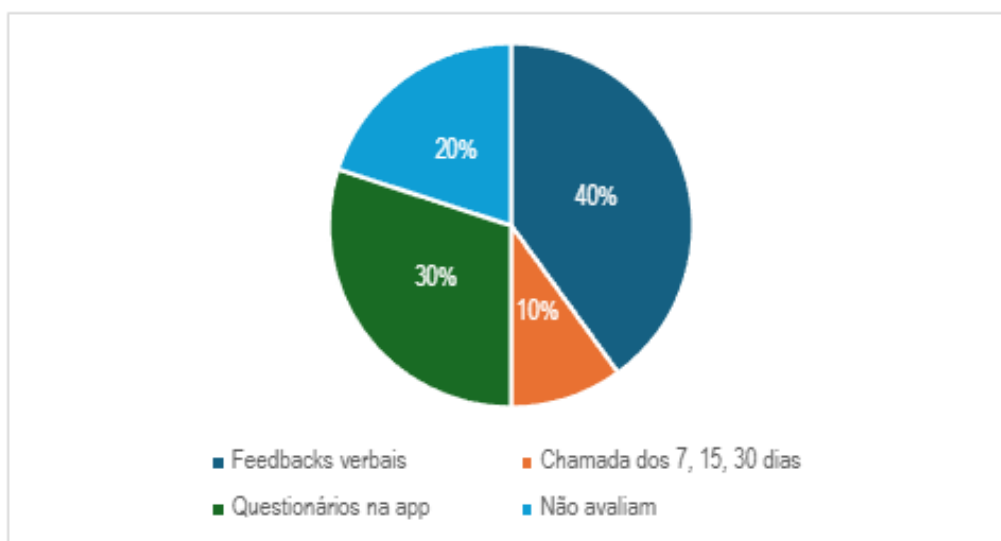


Gráfico 11-Avaliação da Satisfação de Clientes por parte dos DT

Ao analisar a tabela 13, conclui-se que dos 30% que avaliam a satisfação de clientes através da aplicação do ginásio, 20% desses são ginásios de grande dimensão.

Tabela 13-Avaliação da Satisfação de Clientes por parte dos DT, em função da dimensão do ginásio

Respostas	Parâmetros					
	Feddbacks verbais	Rácio inscrições- cancelamentos	Questionários	Livro de sugestões e reclamações	Questionário de cancelamento	Nada
1	X					
2	X	X				
3	X					
4	X		X			
5	X		X			
6				X	X	
7	X					

8			X	X		
9						X
10						X
Frequência	6	1	3	2	1	2

Quando inquiridos com a mesma questão os DC, afirmam que:

40% (n=6) das respostas incidiram nos feedbacks verbais, para avaliação da satisfação de clientes (Tabela 14). Foram também mencionados questionários como forma de avaliação da mesma.

Tabela 14-Avaliação da Satisfação de clientes por parte dos DC

	Feedbacks Verbais	%	Chamada dos 7,15 e 30 dias	%	Questionários na app	%	Não avaliados	%	Total Acumulado
Pequena	1	10%	0	0%	0	0%	1	10%	20%
Média	1	10%	1	10%	1	10%	1	10%	40%
Grande	1	10%	0	0%	2	20%	1	10%	40%
Total	3	30%	1	10%	3	30%	3	30%	100%
Total Respostas			10						

Estes dados revelam-se interessantes quando comparados com os dados anteriores, pois 70% (n=7) dos DT afirmaram dar mais importância ao pós-venda, mas quando analisamos como é feito o acompanhamento e a avaliação da satisfação, concluímos que uma pequena percentagem de ginásios faz uma avaliação mensurável desta satisfação.

A avaliação da satisfação dos clientes no processo de pós-venda é uma prática essencial nos ginásios e *health clubs*, pois permite compreender as percepções e expectativas dos clientes, promovendo melhorias contínuas nos serviços oferecidos. De acordo com Zeithaml (2014), "a satisfação do cliente é um indicador crítico de sucesso, pois está diretamente relacionada à lealdade e à retenção". No setor do *fitness*, onde a competitividade é elevada, garantir uma experiência positiva no pós-venda pode ser decisivo para fidelizar clientes e fortalecer a reputação da marca (IHRSA, 2021). Além disso, a recolha de feedback ajuda a identificar áreas de melhoria, como a personalização

de serviços ou a comunicação com os clientes, promovendo maior alinhamento com as suas necessidades. Segundo Kotler e Keller (2012), "o acompanhamento pós-venda demonstra comprometimento com a qualidade e cria uma conexão emocional com o cliente, fortalecendo a relação comercial". Desta forma, o pós-venda não é apenas uma etapa final, mas um elemento estratégico no ciclo da relação com o cliente.

Seguimento pós-venda

A última etapa do processo de vendas. Questionámos os DC sobre os tipos de acompanhamento oferecidos pelo ginásio ao cliente. Realmente o serviço de *Personal Training* foi o mais mencionado, com n=10 de frequência.

Estudos sugerem que programas que combinam treino e nutrição são mais eficazes na promoção da saúde e condição física do que aqueles que se concentram apenas no exercício (Wadden et al., 2020).

Existem também outros serviços disponíveis mencionados como: fisioterapia, osteopatia, massagem e estética. Contudo as evidências (tabela 15) indicam que a frequência de respostas para estes serviços foi muito baixa (n=1).

Esta tendência reflete achados de pesquisas que indicam que serviços como fisioterapia e bem-estar são percebidos como diferenciais e não como elementos essenciais na vivência do cliente em ginásios (Saw et al., 2016).

Tabela 15-Tipos de acompanhamento oferecidos pelo ginásio ao cliente, na ótica dos DC

Respostas	Parâmetros					
	Personal Training	Nutrição	Fisioterapia	Osteopatia	Massagista	Esteticista
1	X					
2	X	X				
3	X	X				
4	X	X				
5	X	X				
6	X	X	X			
7	X					
8	X	X				
9	X	X	X	X	X	X
10	X					
Frequência	10	7	2	1	1	1

Então os serviços mais oferecidos pelos ginásios são *Personal Training* e Nutrição. Uma combinação entre estes dois serviços seria uma mais valia para os sócios de qualquer ginásio e *health club*, pois combina estratégias de treino como estratégias de alimentação que possam, em conjunto, potenciar resultados. Assim, dos 100% (n=10) que afirmaram oferecer serviço de *Personal Training*, 70% (n=7) oferecem também serviço de nutrição, contrariamente aos 30% (n=3) que não oferecem serviço nutricional.

R4: *“ Em relação aos Personal Trainers, existem dois pacotes de acompanhamento. O GT que é a Gestão de Treino, em que o sócio paga um valor extra e possui avaliação física (com pesagem) e atualização do plano de treino todos os meses, e existe o serviço de PT, que é o Treino Acompanhado, em que o sócio treina numa determinada frequência semanal, escolhida por ele, e tem também direito a pesagem todos os meses. Estes dois pacotes também possuem serviço de Nutrição Premium (NP), que consiste em uma consulta de 1 hora todos os meses, com um plano alimentar devidamente estruturado pela nutricionista em conjunto com o Personal Trainer, com o objetivo de atingir os resultados esperados. Existe ainda uma combinação da Nutrição Premium (que existe também esse só pacote, com 1 consulta todos os meses) com a Gestão de Treino, a chamada Gestão Premium (GP), que é uma avaliação física e uma consulta nutricional todos os meses com atualização, ou não, dos planos de treino e de alimentação. ”*

R7: *“ Só mesmo Personal Trainer. ”*

R9: *“ Neste momento temos nutricionista, osteopata, fisioterapeuta e depois temos uma esteticista e massagista. ”*

Tornou-se necessário aferir se um cliente que não possua um “*upgrade*” de serviço possui o mesmo grau de importância que o cliente que já o possui. A esta questão 100% (n=10) dos inquiridos responderam que sim. Considerando que a satisfação do cliente é atingida quando as expectativas criadas pelo cliente e a sua percepção do serviço são atingidas ou ultrapassadas, devemos considerar que a perspectiva do cliente é sempre única e distinta da perspectiva dos gestores de vendas.

Este dado reforça as conclusões de outras pesquisas que demonstram que a percepção do cliente sobre a qualidade do serviço impacta diretamente na sua lealdade e satisfação, independentemente do nível do serviço adquirido (Parasuraman et al., 1988;

Zeithaml et al., 2017. A literatura aponta que estratégias de personalização e acompanhamento contínuo são fundamentais para garantir que as expectativas dos clientes sejam atingidas ou superadas, independentemente do plano contratado (García-Fernández et al., 2018). Desta forma, o presente estudo está alinhado com outras pesquisas que indicam que o pós-venda e o acompanhamento contínuo são fatores-chave para o sucesso na gestão de clientes em ginásios e *health clubs*.

Conclusão

Quando analisamos o perfil do TEF, na perspetiva do DT que o contrata, conclui-se que o DT valoriza as *soft* e *hard skills* comparativamente às *power skills*.

Ao analisarmos a valorização das diferentes competências (*soft*, *hard* & *powerskills*) afere-se que os ginásios de grande dimensão valorizam as *soft skills*, relacionadas com as competências comunicacionais e de desenvolvimento de relações interpessoais. Este facto poderá estar relacionado com a realidade de uma organização de maior dimensão, visto terem maior capacidade e logicamente um maior número de sócios. Por outro lado, devemos questionar se um maior número de sócios não gera a circunstância oposta, ou seja, maior número de sócios exige um maior investimento a nível de tempo e atenção, no âmbito das competências de comunicação e no estabelecimento de uma relação interpessoal duradoura e fidelizada com cada sócio?

No que concerne às *hard skills*, conclui-se que são os ginásios de média dimensão que mais valorizam a componente técnica da função. Mais uma vez constata-se que a dimensão da organização e da equipa influenciam a valorização das técnicas. Verifica-se uma maior tendência para a acumulação de funções nos ginásios de média dimensão, pelo que naturalmente priorizam a componente técnica do exercício das suas funções. Contudo, um profissional com formação e experiência, naturalmente conseguirá desempenhar as suas funções técnicas sem comprometer a capacidade comunicacional e relacional com o sócio.

Relativamente ao percurso formativo do TEF, conclui-se que mais de metade da amostra (n=75) é formada pela via académica superior (licenciatura em desporto nível VI). Ainda que todos os DT's afirmem que o TEF deve apostar em formação contínua, são apenas os ginásios de média dimensão os que mais apostam em formação estruturada e específica. Os ginásios de grande dimensão são os que menos apostam e investem na formação dos seus colaboradores para que estes possam continuar a aperfeiçoar o seu conhecimento e competências.

Existe assim a necessidade de que estes ginásios e *health clubs* adotem ferramentas de análise de necessidades e avaliação de desempenho dos seus profissionais com instrumentos validados para que possam, desta forma, adequar a formação em função da realidade da empresa. Devem ser os DC os responsáveis por esta análise, avaliação e implementação de instrumentos, uma vez que são os que apresentam uma formação

académica e específica mais orientada para a área da comunicação, marketing, economia e vendas.

Os DT devem então aliar-se aos DC para que possam, em conjunto, fazer um recrutamento e uma gestão de recursos humanos mais estruturada e orientada para os objetivos e missões do ginásio.

Incidindo no tema principal desta dissertação, é de referir que são escassos os ginásios que realmente utilizam *guidelines* específicas e referenciadas em literatura, quando apenas os ginásios de média dimensão os que seguem *guidelines* específicas (estratégia “*Always Aim High*”).

Assim, o facto dos ginásios de média dimensão valorizarem mais as *hard skills* faz com que invistam na formação profissional dos seus colaboradores e que recorram às *guidelines* existentes para conduzir os seus processos de venda de forma mais estruturada.

Por outro lado, os ginásios de grande dimensão ao valorizarem *as soft skills*, evidenciam um menor investimento em formação contínua, e numa etapa de venda de serviços, conduzem a entrevista variando em função dos *feedbacks* que recebem dos clientes.

Ainda que numa última fase do processo de vendas, o pós-venda seja a etapa mais valorizada pelos participantes do estudo, não se verificaram estratégias concretas para a avaliação da satisfação do cliente no pós-venda. Alguns ginásios (n=3) referem que utilizam questionários através da aplicação móvel, mas existe a necessidade de num estudo complementar se avaliar como são construídos estes questionários e de que forma são implementados e realizados os ajustes em função dos *feedbacks* recebidos. Torna-se relevante no futuro aferir se existe alguma metodologia de controlo da qualidade do serviço e satisfação dos clientes, seja por processos como o PDCA ou Avaliação de acordo com os níveis de satisfação segundo Kirkpatrick.

Referências Bibliográficas

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3ª reimpressão da 1ª ed.). São Paulo: Edições 70.
- Carvalho, M. M. M. (2023). Leitura circular: Uma experiência cultural imersiva no território das power skills. *ERAS: European Review of Artistic Studies*, 14(3), 53–77.
- Ferreira, C. M. C. (2012). *Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Castelo Branco]. Repositório Científico do IPCB. <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1701/1/Ginasios.pdf>
- García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colón, L., & Bernal-García, A. (2018). Consumer behaviour and sport services: An examination of fitness centre loyalty. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 18(1–2), 8–23. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJSMM.2018.091342>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Grönroos, C. (2020). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (5th ed.). Wiley.
- Haguette, T. M. F. (2001). *Metodologias qualitativas na sociologia* (11ª ed.). Vozes.
- IHRSA. (2021). *The global health & fitness industry report*. International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-94. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). *Services marketing: People, technology, strategy* (9th ed.). World Scientific.

Marques, D. I. C. (2010). *Avaliação da qualidade do serviço nos ginásios* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/3844>

Mendes, A. D. (2010). Atuação profissional e condições de trabalho em academias [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Paraná]. Repositório Institucional da UFPR. <https://public.cbce.org.br/arquivos/repositorio/Alessandra%20final.pdf>

Minayo, M. C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (12ª ed.). Hucitec.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.

Pedragosa, V., Cardadeiro, E., & Santos, A. (2022). *Barómetro Portugal Ativo 2022: Relatório anual*. Portugal Ativo. <https://portugalactivo.pt/wp-content/uploads/2023/12/barometro-portugal-activo-2022.pdf>

Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer relationships: A strategic framework* (3rd ed.). Wiley.

Queiroz, P. S. C. (2016). *A importância do monitoramento para a qualidade de serviços: Estudo de caso em academia de ginástica feminina na cidade de João Pessoa-PB* [Trabalho de conclusão de curso, Instituto Federal da Paraíba]. Repositório Institucional do IFPB. <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/492>

Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. New York: McGraw-Hill.

Ramos, L., Franco, S., Oliveira, R., & Carvalhinho, L. (2015). Competências e formação dos técnicos de exercício físico: Opinião dos diretores técnicos de ginásio. *UIIPS*, 3(3), 182–194.

Saw, A. E., Main, L. C., & Gustin, P. B. (2016). Monitoring the athlete training response: Subjective self-reported measures trump commonly used objective measures. *British Journal of Sports Medicine*, 50(5), 281–291. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-094758>

Solomon, M. R., Marshall, G. W., & Stuart, E. W. (2020). *Marketing: Real people, real choices* (9th ed.). Pearson.

Wadden, T. A., Tronieri, J. S., & Butryn, M. L. (2020). Lifestyle modification approaches for the treatment of obesity in adults. *American Psychologist*, *75*(2), 235–251. <https://doi.org/10.1037/amp0000517>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2014). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente* (7ª ed.). Porto Alegre: AMGH Editora.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7ª ed.). McGraw-Hill Education.

Estudo 2- As opções estratégicas dos vendedores de serviços de fitness nas várias fases do plano de vendas.

Introdução

O mercado de fitness tem evoluído rapidamente, exigindo estratégias cada vez mais sofisticadas para atrair e fidelizar clientes. Nesse contexto, o desempenho dos vendedores de serviços de fitness assume uma importância estratégica, sendo influenciado tanto pelo seu perfil – formação específica e experiência profissional – quanto pelas opções estratégicas adotadas nas diferentes fases do plano de vendas. A compreensão de como esses fatores se interligam é fundamental para otimizar o processo de vendas e aumentar a competitividade dos ginásios e health clubs.

Este estudo visa analisar as opções estratégicas adotadas pelos TEF's na comercialização de serviços de *fitness*, com base em questionários aplicados em ginásios e health clubs da RAM. A investigação concentra-se na forma como a dimensão das instalações e o perfil do vendedor influenciam a escolha das técnicas de negociação e vendas, abordando, de forma detalhada, as várias fases do plano de vendas: prospecção, contacto inicial, entrevista, resposta a objeções, fecho da venda e seguimento pós-venda.

Ao identificar o perfil dos vendedores de serviços de fitness e analisar o grau de investimento em formação contínua, este estudo pretende esclarecer se a formação específica e a experiência profissional diferenciam as técnicas utilizadas e a atenção dada às características e necessidades do cliente. Além disso, a relação entre a dimensão do ginásio e as práticas comerciais adotadas será explorada para identificar tendências e padrões no setor.

Este trabalho contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre as práticas de vendas em ginásios e health clubs, oferecendo insights que podem ser utilizados para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, tanto na formação de profissionais como na otimização dos processos comerciais.

Objetivos

Geral:

- Analisar as técnicas de negociação e vendas em função do perfil do vendedor e da dimensão do ginásio.

Específicos:

- Identificar o perfil do vendedor de serviços de fitness (TEF);
- Analisar o grau de investimento em formação profissional contínua, por parte dos profissionais mais experientes e menos experientes;
- Relacionar a dimensão do ginásio com as técnicas de negociação e vendas utilizadas;
- Verificar se a formação específica, a experiência e o vínculo profissional são variáveis diferenciadoras da importância atribuída às características do cliente e suas necessidades;
- Comparar os diferentes tipos de prospecção em função da formação específica, da experiência e do vínculo profissional dos vendedores de serviços de fitness;
- Analisar a importância atribuída às diferentes etapas do plano de negociação e vendas, por parte dos vendedores com diferente formação específica, experiência e vínculo profissional;
- Relacionar o comportamento pós-venda com a dimensão do ginásio.

Metodologia

Para o presente estudo, foi adotada uma abordagem metodológica quantitativa. Esta estratégia permitiu uma compreensão ampla e detalhada das percepções e práticas de vendas no mercado de fitness, da RAM e revelou-se fundamental para a obtenção de *insights* valiosos sobre o comportamento dos vendedores, as práticas de gestão e as estratégias de negociação e vendas, oferecendo uma perspectiva completa sobre os fatores que influenciam o setor.

No âmbito deste estudo, foi desenvolvido um questionário específico para aplicar aos Técnicos do Exercício Físico, com o objetivo de captar informações detalhadas sobre as suas práticas profissionais, percepções do mercado e estratégias de interação com os clientes no que concerne às técnicas de negociação e vendas. O questionário foi estruturado em duas partes principais: a primeira incluiu questões fechadas para recolha de dados demográficos e aspetos gerais da prática profissional; a segunda, com perguntas

fechadas e abertas, visou explorar de forma mais aprofundada as experiências e os desafios enfrentados pelos técnicos na área das vendas de serviços de fitness da RAM.

Grupo de Estudo/Amostra

O grupo de estudo foi definido com base no relatório anual do Barómetro do Fitness (2023), que avalia a distribuição dos clubes por escalão de sócios-membros. De acordo com este relatório, a divisão dos clubes foi feita em categorias baseadas no número de sócios.

Neste estudo, foram analisados ginásios de diferentes dimensões: pequena e média, e grande dimensão. Foram assim incluídos seis ginásios de pequena e média dimensão e quatro de grande dimensão.

Para adequar a análise à realidade estudada, foi criada uma unidade de medida específica. Assim, ginásios de pequena dimensão foram definidos como aqueles com até 500 sócios, os ginásios de média dimensão com entre 501 e 1500 sócios, e ginásios de grande dimensão como aqueles com mais de 1501 sócios.

Dentro de cada ginásio, o grupo deste estudo incluiu todos os TEF's que exerciam funções.

No total participaram do estudo dez ginásios, sendo dois de pequena dimensão, quatro de média dimensão e quatro de grande dimensão.

Nos dois ginásios de pequena dimensão, participaram sete TEF's, nos quatro ginásios de média dimensão participaram vinte e oito TEF's e nos quatro ginásios de grande dimensão participaram os restantes quarenta e dois TEF's, fazendo então um total de setenta e sete participantes (n=77).

A primeira parte do questionário foi destinada à caracterização pessoal e académica dos TEF's que compuseram o grupo de estudo, como podemos observar no anexo 7.

O objetivo principal dessa caracterização foi identificar o perfil profissional dos TEF's na RAM. É relevante destacar que os participantes foram instruídos a responder, no caso de exercerem funções em mais do que um ginásio, considerando apenas o ginásio onde dedicam a maior parte do seu tempo de trabalho.

A análise dos dados revelou que a média de idade dos inquiridos é de 32,5 anos, com uma variação entre 21 e 56 anos de idade, sendo 61% do sexo masculino e 39% do sexo feminino. No que se refere à formação académica, 40,3% dos participantes possuem curso de Técnico Especialista em Exercício Físico, enquanto os restantes 59,7% têm formação académica a um nível superior, mais especificamente 37,7% de licenciados em Desporto, 19,5% possuem o grau de mestre em Desporto e 2,6% têm doutoramento na área.

Instrumentos de Recolha de dados: Questionário

Os questionários constituem uma ferramenta eficaz na recolha de dados de um grande número de participantes, permitindo a padronização do processo e garantindo eficiência na obtenção de informações. A sua aplicação pode ser realizada em formato físico ou digital, facilitando a logística e alcançando um público mais vasto (Bryman, 2016). A utilização de perguntas fechadas de resposta fixa nos questionários contribui para uma análise quantitativa robusta, garantindo a comparabilidade dos dados e a identificação de padrões e tendências relevantes. Por outro lado, a inclusão de perguntas abertas permite explorar dimensões qualitativas com maior profundidade, promovendo a compreensão das motivações e experiências subjetivas dos participantes (Creswell & Poth, 2018).

De acordo com Gil (2008), o questionário é um instrumento de recolha de dados constituído por um conjunto de questões organizadas de maneira lógica, com o propósito de medir ou descrever variáveis e circunstâncias específicas (p. 121). As respostas são fornecidas por escrito, podendo ser em formato físico ou digital. A elaboração e aplicação de um questionário exigem cuidados específicos, pois é necessário considerar os objetivos da investigação e as características do público-alvo. Normalmente, o questionário é utilizado quando se pretende generalizar os resultados por meio de inferências, sendo uma técnica amplamente adotada em estudos quantitativos. Ao elaborar um questionário, é crucial garantir que as questões estejam alinhadas com os objetivos da pesquisa. Questões mal formuladas ou irrelevantes podem comprometer a qualidade dos dados e a validade das conclusões. Além disso, a clareza na formulação das perguntas é fundamental, pois deve ser evitada qualquer ambiguidade que possa influenciar as respostas dos participantes (Babbie, 2013).

Com a substituição gradual dos questionários tradicionais em papel por questionários online, a recolha de dados tornou-se mais eficaz e relevante. O questionário, especialmente o realizado online, oferece diversas vantagens.

Outra vantagem significativa é o alcance geográfico ampliado: "a possibilidade de disponibilizar o questionário na internet amplia o alcance geográfico e permite alcançar um maior número de pessoas" (Marconi & Lakatos, 2017, p. 102). O questionário online também permite a inclusão de um maior número de questões, proporcionando assim uma recolha mais abrangente de informações sobre os inquiridos. Além disso, a padronização das respostas permite uma comparação sistemática dos resultados, facilitando a análise e minimizando interpretações errôneas, especialmente em perguntas de resposta fechada.

Outro ponto favorável é a flexibilidade dos inquiridos para responderem ao questionário no momento que lhes for mais conveniente, o que geralmente resulta em maiores taxas de resposta. "O questionário permite a obtenção de uma grande quantidade de dados de forma eficiente e possibilita análises quantitativas que auxiliam na compreensão de fenómenos e no estabelecimento de relações entre variáveis" (Marconi & Lakatos, 2017, p. 105).

No entanto, existem também desvantagens associadas aos questionários. Por exemplo, a exclusão de pessoas analfabetas ou sem acesso à internet pode alterar os resultados da pesquisa, afetando a representatividade da amostra (Gil, 2008, p. 130). As dúvidas que surgem durante a resposta ao questionário podem levar a respostas demasiado sucintas ou influenciadas por outras questões, e não é possível determinar em que condições o questionário foi respondido, o que compromete a análise da qualidade das respostas. Dado isto, é necessário um cuidadoso planeamento e a adoção de estratégias para minimizar essas limitações e garantir a qualidade dos resultados obtidos, nomeadamente através da consideração das características da população-alvo e dos objetivos da pesquisa (Marconi & Lakatos, 2017, p. 109).

A seguir, são apresentados os principais passos do processo de construção e implementação do questionário, bem como os objetivos de cada secção.

O questionário (anexo 7) foi desenvolvido a partir de uma revisão abrangente da literatura relacionada com os modelos de vendas. Foram utilizados como referência estudos relevantes, como o de Ramos, Oliveira, Carvalhinho e Franco (2015), que sustentaram a definição inicial das dimensões e dos itens incluídos no instrumento.

A primeira versão do questionário foi composta por itens que abordavam três dimensões principais: questões demográficas do TEF; perfil do cliente; plano de vendas.

Cada questão foi formulada de forma a garantir clareza, objetividade e pertinência ao contexto de aplicação do questionário, com o intuito de recolher dados fundamentais desses domínios.

Posteriormente, o questionário foi submetido a um processo de validação de conteúdo através do método Delphi. Este método envolveu a participação de um painel de especialistas com conhecimento consistente na área de vendas e na metodologia científica. Os especialistas avaliaram a forma e o conteúdo das questões, fornecendo *feedbacks* detalhados sobre a clareza, a relevância e a adequação de cada item.

Apesar de após essas revisões, o painel de especialistas ter considerado o questionário adequado para os objetivos propostos, a versão final, foi submetida a um processo de validação estatística com o objetivo de avaliar sua consistência interna. Essa análise foi realizada com base no cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, o qual indicou uma elevada consistência interna: Perfil do cliente: $\alpha = 0,897$; Plano de vendas: $\alpha = 0,826$.

A implementação do questionário foi criteriosamente estruturada, seguindo uma série de passos que garantiram a sua eficácia na recolha de dados.

Numa primeira fase, foi escolhida a plataforma Google Forms, devido à sua facilidade de uso e ao seu grande alcance.

Em relação à distribuição e participação, o questionário foi inicialmente enviado a todos os DT dos *Health Clubs* que estavam envolvidos no estudo, juntamente com o pedido de colaboração (anexo 1). Estes, por sua vez, foram responsáveis por reencaminhá-lo aos TEF's que exerciam funções nos mesmos espaços. Esta abordagem assegurou que os profissionais diretamente envolvidos nos serviços de *fitness* tivessem a oportunidade de participar.

Procedimentos estatísticos

Numa primeira fase procedeu-se à análise exploratória dos dados, com o intuito de identificar a presença de *outliers* e de analisar a normalidade da distribuição das variáveis em estudo.

A estatística descritiva, nomeadamente, a média, o desvio padrão, valores máximos e mínimos foi utilizada para a caracterização da amostra nas variáveis em

análise. O teste do qui-quadrado foi utilizado para estudar a associação entre variáveis qualitativas nominais e ordinais. Quando os pressupostos do teste da independência do qui-quadrado não eram atendidos, recorreu-se ao teste de fisher's exacto. O teste do t-student foi utilizado para avaliação das diferenças entre grupos em variáveis com uma distribuição normal.

Todos os procedimentos foram desenvolvidos no software estatístico SPSS, versão 29.0. O nível de significância adotado foi de 5%.

Apresentação e Discussão de Resultados

A caracterização da amostra é apresentada na tabela 16. Constatou-se que a maioria dos participantes era do sexo masculino (61%), tinha uma idade média de $32,55 \pm 8,66$ anos e trabalhava em ginásios e *health clubs* de grande dimensão (54,5%). A maioria possuía formação académica superior (59,7%), exercia funções no mínimo há 5 anos (50,6%) e não possuía um vínculo laboral de exclusividade (53,2%). Contudo, os dados mostram que apenas 19,5% trabalham em mais de um ginásio. Entre esses, 46,7% atuam em dois ginásios, com uma variação de um a quatro ginásios.

Os profissionais que trabalhavam em apenas um ginásio (80,5%) e realizavam apenas função de técnico especialista do exercício físico (51,9%) predominavam. Entre os participantes que acumulavam duas funções, verificou-se um elevado número que coordenava funções de TEF com: (i) instrutor de aulas de grupo (n=23; 29,8%), (ii) rececionista (n=6; 7,8%); (iii) diretor técnico (n=5; 6,5%) e (iv) coordenador (n=4; 5,2%).

Sobre a acumulação de funções dentro das organizações, dos 77 inquiridos, 51,9% (40 indivíduos) indicaram não acumular funções. Os restantes 48,1% (37 indivíduos) mencionaram desempenhar outras funções, como instrutor de aulas de grupo, diretor técnico, instrutor de sala, coordenador, club manager, rececionista, personal trainer ou comercial. Em alguns casos, os inquiridos relataram acumulação de várias funções simultaneamente, como por exemplo “instrutor de aulas de grupo, rececionista, comercial e diretor técnico” ou “instrutor de aulas de grupo e club manager”, etc..

No que diz respeito à formação específica na área de vendas, 57,1% dos inquiridos afirmaram não ter recebido qualquer formação. Contudo, 75% demonstraram intenção de investir nessa área no futuro, enquanto 25% indicaram não ter interesse. Entre os que mencionaram ter recebido formação em vendas (42,9%), a maioria (63,6%) informou que

a formação foi realizada internamente no ginásio, enquanto 33% investiram em formação externa por iniciativa própria. Apenas 3% indicaram que o ginásio financiou a formação externa.

Tabela 16-*Caracterização da amostra (n=77)*

Caracterização da amostra	
n (participantes)	77
Sexo (masculino)	47 (61%)
Idade (média±desvio padrão)	32,55±8,66
Pela dimensão do ginásio n(%)	
Pequena e média dimensão (até 1500 sócios)	35 (45,5%)
Grande dimensão (mais de 1500 sócios)	42 (54,5%)
Formação n(%)	
Curso de Técnico Especialista do Exercício	31 (40,3%)
Licenciatura em Desporto	29 (37,7%)
Mestrado	15 (19,5%)
Doutoramento	2 (2,6%)
Experiência como Técnico Especialista do Exercício	
Inferior a 1 ano	6 (7,8%)
Entre 1 e 5 anos	32 (41,6%)
5 ou mais anos	39 (50,6%)
Vínculo Laboral com organização n(%)	
Com exclusividade	36 (46,8%)
Sem exclusividade	41 (53,2%)
Número de Ginásios em que trabalha n(%)	
1	62(80,5%)
2	3 (3,9%)
3	7 (9,1%)
4 ou mais	5 (6,5%)
Acumulação de funções	
Não	40 (51,9%)
Sim	37 (48,1%)
Acumulam 2 funções	19 (24,7%)
Acumulam 3 ou mais funções	18 (23,4%)

1. Formação Específica na Área das Vendas

Constata-se que aproximadamente metade dos participantes, possui formação específica na área das vendas (n=33; 42,9%), em grande parte suportada financeiramente pela entidade laboral (n=22; 66,6%). Mesmo entre os participantes que não possuíam formação específica, é relevante a importância que atribuem à mesma ao constatar-se que 75% reportaram a intenção de realizar formação na área.

Registou-se uma associação entre os anos de experiência e a realização de formação específica na área das vendas ($\chi^2= 19,280$; $p<0,001$). Da totalidade dos participantes com formação específica 3 em cada 4 possuíam mais de 5 anos de experiência profissional (n=26; 78,8%). Não se verificou associação entre a formação

específica na área das vendas e a dimensão da entidade laboral, o tipo de contrato, ou a formação académica do participante ($p > 0,05$).

Estes dados estão alinhados com um estudo de Rahman et al. (2015), que concluiu que programas de formação têm um impacto significativo na experiência do vendedor, incluindo o aumento do conhecimento e das habilidades. Além disso, essa experiência aprimorada contribui positivamente para três categorias de resultados organizacionais: produtividade, eficácia e desempenho geral. No entanto, a taxa de formação específica encontrada no estudo parece moderada, refletindo uma realidade em que muitos profissionais da área de vendas ainda não têm acesso a essa qualificação formal.

As organizações têm a responsabilidade de **investir no desenvolvimento de seus colaboradores**. Além de contribuir para a evolução da carreira de cada trabalhador, a formação contínua é um **fator-chave** para a **retenção de talento** e para garantir que a organização se mantenha competitiva em um mercado em constante mudança (Cardim, 2012).

O facto de 75% dos inquiridos afirmar querer investir em formação específica sugere um alto reconhecimento da importância da qualificação profissional para o desempenho no campo das vendas.

Destes, a grande maioria (78,8%) possui mais de 5 anos de experiência. Esta associação significativa entre a experiência profissional e a formação especializada na área de vendas é consistente com a literatura, que sugere que a experiência prática, quando aliada à formação contínua, é essencial para o aprimoramento das habilidades de vendas e para o alcance de um desempenho superior (Haenggli e Hirschi, 2020). O facto de que a experiência pode impulsionar a busca por mais conhecimento específico está alinhado com a teoria do capital humano, que defende que trabalhadores mais experientes tendem a valorizar mais o treinamento especializado (Becker, 1993).

Por outro lado, a análise dos dados não encontrou associação entre a formação específica em vendas e variáveis como a dimensão da entidade laboral, o tipo de contrato ou a formação académica dos participantes. Esses resultados sugerem que, independentemente de características como o porte da empresa ou a natureza do contrato, a formação específica na área de vendas pode ser mais influenciada pela experiência prática e pelas políticas de desenvolvimento profissional da organização, em vez de outros fatores demográficos ou estruturais. a literatura existente sugere que a cultura

organizacional e as políticas de recursos humanos desempenham um papel significativo na formação e desenvolvimento dos colaboradores. Por exemplo, Souto e Garcia (2009) analisaram a influência da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas, destacando que valores como respeito, confiança, inovação, espírito de conquista e performance são fundamentais para a gestão de recursos humanos.

2. Técnicas de Negociação e de vendas

Entre as técnicas de negociação e de vendas predomina a cliente *MAN* (N=46; 59,7%). A *Hold Back* (n=12; 15,6%), a *Final Offer* (n=10; 13,0%), a *Always Aim High* (n=4; 5,2%) e outras (n=5; 5,5%) foram menos consideradas. Não se verificou associação entre a utilização das diferentes técnicas e as características do ginásio (dimensão), nem com as características dos participantes no estudo (formação académica e específica e a experiência profissional) ($p>0,05$).

A predominância da técnica cliente *MAN* pode ser interpretada como uma abordagem focada nas necessidades do cliente, porque enfatiza a adaptação das estratégias de venda às necessidades específicas do consumidor, reflete a crescente valorização de estratégias personalizadas e da construção de relacionamentos duradouros, tendências que têm se consolidado nas últimas décadas.

A utilização das técnicas *Hold Back* e *Final Offer* por uma menor parte dos participantes pode indicar uma preferência por abordagens mais flexíveis e menos agressivas nas negociações, sugerindo uma orientação mais consultiva e colaborativa, em oposição a abordagens que envolvem concessões ou ofertas finais com o objetivo de fechar rapidamente a venda.

O facto de que não foi observada associação entre a utilização das diferentes técnicas de negociação e as características do ginásio (como a dimensão), nem com as características dos participantes (formação académica ou específica e experiência profissional), é um dado interessante. Isso sugere que a escolha das técnicas de venda pode estar mais relacionada com as preferências pessoais dos vendedores ou com fatores contextuais específicos, como o tipo de cliente atendido, do que com variáveis como o tamanho da empresa ou o nível de formação dos vendedores.

A falta de associação entre a utilização das técnicas e as características dos participantes pode sugerir que, num ambiente de vendas altamente competitivo, a habilidade de aplicar uma variedade de técnicas de forma eficaz é mais importante do que seguir uma abordagem técnica específica, com base em fatores como experiência prévia ou formação académica.

2.1. Prospeção

A prospeção era realizada por 45,5% (n=35) dos participantes neste estudo, sendo que nos restantes casos (n=42; 54,5%) era realizada pelo departamento comercial. Entre os meios de prospeção mais frequentes destacavam-se as redes sociais (n=19; 54,3%), as indicações (n=19; 54,3%), o *cold calling* (n=6; 17,1%), as parcerias (n=3; 8,6%), os eventos e workshops (n=3; 8,6%) e o e-mail marketing (n=2; 5,7%). A realização de prospeção foi associada a um perfil de TEF com: (i) formação académica superior ($\chi^2=5,645$; $p=0,018$); (ii) formação específica em vendas ($\chi^2= 5,347$; $p=0,021$) e (iii) experiência profissional igual ou superior a 5 anos ($\chi^2=11,084$; $p<0,001$). Não se verificando associação com a dimensão do ginásio, nem com o vínculo contratual ($p>0,05$).

Um dado relevante deste estudo é a associação entre a realização de prospeção e um perfil de TEF com características específicas. Os participantes que realizam prospeção têm maior probabilidade de possuir formação académica superior ($p=0,018$), formação específica em vendas ($p=0,021$) e experiência profissional igual ou superior a 5 anos ($p<0,001$). Esses resultados corroboram a literatura que sugere que a formação e a experiência são fatores fundamentais para o sucesso na prospeção, pois profissionais mais qualificados tendem a ser mais eficazes na identificação de oportunidades de negócio e na abordagem de clientes potenciais (Grönroos, 2018).

No entanto, os resultados também revelam que não existe associação entre a realização de prospeção e a dimensão do ginásio ou o vínculo contratual ($p>0,05$). Isso sugere que, independentemente do tamanho da empresa ou da forma de contratação dos colaboradores, a prospeção é uma atividade que depende principalmente das competências individuais dos vendedores e das estratégias de vendas adotadas pela organização.

2.2. Entrevista: Necessidades do Cliente

Quando inquiridos sobre os aspetos que mais valorizavam no momento da entrevista de uma venda, os participantes reportaram atribuir maior importância: (i) às necessidades dos clientes ($5,71 \pm 1,79$), (ii) ao historial clínico do cliente ($5,31 \pm 1,79$) e (iii) compatibilidade de horários ($4,35 \pm 1,79$). Por outro lado, o tipo de trabalho do cliente foi indicado como o parâmetro em que era atribuída menor importância ($3,73 \pm 1,97$). Outro aspeto interessante, foi a magnitude do desvio padrão no item “atingir objetivo mensal de PT”, o valor elevado do desvio padrão face ao valor da média é indicador da variabilidade das respostas pelos participantes, indicando que alguns destes atribuíram pouca importância, mas outros uma importância elevada (tabela 17).

Considerando a dimensão do ginásio, constatou-se que os TEF's dos ginásios de grande dimensão valorizavam, em média, mais os itens necessidades, poder de compra, compatibilidade de horários dos clientes e atingir dos objetivos mensais comparativamente aos ginásios de pequena e média dimensão. O item historial médico foi valorizado de forma idêntica independentemente das dimensões dos ginásios, os restantes itens foram mais valorizados pelos participantes de ginásios de pequena e média dimensão. Contudo, não se verificaram diferenças com significado estatístico em nenhum dos itens ($p > 0,05$).

Analisando o tipo de vínculo laboral, constatou-se que os participantes com exclusividade, em média, atribuem maior importância aos itens vida familiar e historial clínico, ocorrendo o inverso nos restantes itens, contudo sem significado estatístico ($p > 0,05$).

Os resultados apresentados destacam que os participantes atribuem maior importância às necessidades dos clientes, ao historial clínico e à compatibilidade de horários durante as entrevistas de venda. Estes resultados corroboram estudos anteriores que enfatizam a centralidade do cliente nas interações comerciais, especialmente no setor de serviços. Grönroos (2018) afirma que compreender as necessidades dos clientes é essencial para a gestão da lógica do lucro no serviço, o que está em consonância com a priorização desse item no presente estudo. Além disso, a valorização do historial clínico reflete a importância da personalização no atendimento, como discutido por Haenggli e Hirschi (2020), que argumenta que informações detalhadas sobre o cliente podem aumentar a satisfação e a fidelização. Por outro lado, a menor importância atribuída ao

tipo de trabalho dos clientes diverge de Pereira (2019), que destaca a necessidade de compreender o contexto profissional e cultural como um fator importante na adaptação de estratégias de venda.

Analisando a dimensão do ginásio, observou-se que os profissionais de ginásios de grande dimensão valorizam mais as necessidades e o poder de compra dos clientes, além da compatibilidade de horários e do alcance de objetivos mensais. Essa tendência pode ser explicada pelo foco estratégico das grandes organizações em maximizar o retorno sobre o investimento. Em contrapartida, nos ginásios de pequena e média dimensão, outros itens, como a compatibilidade de horários, receberam maior atenção, o que pode estar associado à flexibilidade operacional e à proximidade com os clientes, características comuns em estruturas menores. Entretanto, a ausência de significância estatística ($p > 0,05$) sugere que essas diferenças médias podem ser decorrentes de variações individuais e não refletem tendências generalizáveis.

No que diz respeito ao tipo de vínculo laboral, os participantes com exclusividade tendem a valorizar mais aspectos relacionados à vida familiar e ao historial clínico dos clientes. Esses resultados estão alinhados com Ramos et al. (2015), que observaram uma maior dedicação ao bem-estar integral dos clientes entre profissionais com vínculos mais fortes com a empresa.

Outro aspecto relevante é o elevado desvio padrão observado no item "atingir objetivo mensal de PT", que reflete uma alta variabilidade nas respostas dos participantes. Isso indica que, enquanto alguns atribuem pouca importância a esse item, outros o consideram essencial.

De maneira geral, os resultados do presente estudo são consistentes com a literatura existente, mas revelam nuances que enriquecem a compreensão sobre as prioridades dos profissionais de vendas em diferentes contextos. A priorização das necessidades dos clientes e do historial clínico confirma a relevância desses aspectos já discutidos por Grönroos (2018) e Haenggli e Hirschi (2020). Entretanto, a menor importância atribuída ao tipo de trabalho do cliente e a variabilidade nas respostas sobre metas financeiras refletem divergências que merecem investigações adicionais para compreender melhor as influências contextuais e individuais sobre as decisões desses profissionais.

Tabela 17-Percepção da importância de parâmetros na entrevista de uma venda: uma análise por dimensão do ginásio e pelo tipo de vínculo laboral (n=77).

Nota: escala de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante)

Itens	Total	Dimensão do Ginásio		Tipo de Vínculo Laboral	
		Pequeno e Médio (n=35)	Grande (n=42)	Com Exclusividade (n=36)	Sem Exclusividade (n=41)
Necessidades do cliente	5,71±1,79	5,51±1,87	5,88±1,76	5,64±1,87	5,78±1,74
Vida Familiar do Cliente	4,03±1,82	4,09±1,88	3,98±1,79	4,14±2,02	3,93±1,65
Poder de Compra do Cliente	4,14±1,76	3,77±1,84	4,45±1,64	4,14±1,85	4,15±1,70
Compatibilidade de Horários	4,35±1,79	4,31±2,01	4,38±1,61	4,31±1,90	4,39±1,72
Tipo de Trabalho do Cliente	3,73±1,97	3,89±2,01	3,60±1,95	3,31±1,94	4,10±1,95
Historial Clínico do Cliente	5,31±1,79	5,31±1,92	5,31±1,70	5,33±1,90	5,29±1,72
Atingir objetivo mensal de PT	4,05±2,20	3,94±2,36	4,14±2,08	3,72±2,35	4,34±2,05

Numa análise considerando a formação académica, verificou-se que os participantes com formação superior, em média, atribuem maior importância ao item “poder de compra do cliente” comparativamente aos participantes com formação não superior, ocorrendo o inverso em todos os restantes itens, embora sem significado estatístico.

Ao nível da formação específica em vendas, verificou-se que os TEF’s com formação apresentam valores médios superiores em todos os itens comparativamente aos TEF’s sem formação, embora com significado estatístico apenas nos itens “vida familiar do cliente” ($t=-3,087$; $p=0,003$) e “Compatibilidade de horários” ($t=-2,025$; $p=0,046$).

Considerando o factor experiência profissional, constatou-se que em média os participantes com menor experiência apresentam valores superiores em todos os itens com significado estatístico em todos ($p<0,05$), excetuando-se os itens “vida familiar do cliente” e “atingir objetivo mensal de PT” ($p>0,05$) (tabela 18).

Os resultados evidenciam diferenças nas percepções dos profissionais de vendas em relação aos fatores mais valorizados, considerando a formação académica, formação específica em vendas e experiência profissional.

Os participantes com formação superior atribuíram maior importância ao poder de compra do cliente, enquanto os participantes sem formação superior valorizaram mais os restantes itens, embora essas diferenças não tenham apresentado significado estatístico. Estes resultados podem refletir uma maior orientação estratégica entre os profissionais com formação superior. Por outro lado, a menor ênfase dos profissionais com formação superior em fatores como historial clínico e compatibilidade de horários pode ser atribuída à menor exposição a abordagens holísticas, frequentemente destacadas em programas de formação não académica (Haenggli & Hirschi, 2020).

A formação específica em vendas mostrou-se um fator diferenciador significativo em itens como vida familiar do cliente ($p = 0,003$) e compatibilidade de horários ($p = 0,046$). Esses resultados corroboram estudos como os de Grönroos (2018), que enfatizam a importância de uma abordagem personalizada e empática nas interações comerciais, algo que parece ser mais presente entre os profissionais com formação específica. A maior valorização de todos os itens por este grupo reforça o papel da formação especializada no aprimoramento das práticas profissionais.

Os participantes com menor experiência profissional valorizaram mais todos os itens avaliados, com significância estatística em quase todos ($p < 0,05$), exceto vida familiar do cliente e atingir objetivos mensais de PT. Esses dados sugerem que profissionais menos experientes podem adotar uma abordagem mais abrangente, possivelmente devido à falta de práticas consolidadas ou à tentativa de maximizar o impacto de suas ações iniciais. O foco estratégico envolve concentrar esforços e recursos em áreas específicas para obter vantagens competitivas. Profissionais experientes frequentemente adotam essa abordagem para alinhar suas atividades às necessidades organizacionais e maximizar resultados (PwC, 2021). Por exemplo, a PwC identifica a especialização como uma das quatro forças que moldam a estratégia da força de trabalho, destacando sua importância para a adaptação organizacional.

Além disso, a transformação organizacional orientada por habilidades, como observado na Unilever, enfatiza a importância de alinhar as habilidades dos profissionais às estratégias empresariais, promovendo um foco mais estratégico na gestão de talentos (Deloitte, 2021).

Essas fontes sugerem que a especialização e o foco estratégico são características comuns em profissionais com maior experiência, influenciando suas prioridades e abordagens no ambiente de trabalho.

Tabela 18-Percepção da importância de parâmetros na entrevista de uma venda: uma análise por formação acadêmica, específica e experiência profissional (n=77).

Itens	Formação Acadêmica		Formação Específica		Experiência Profissional	
	Curso TEEF (n=31)	Formação Superior (n=46)	Não (n=44)	Sim (n=33)	< 5 anos (n=38)	≥ 5 anos (n=39)
Necessidades do cliente	5,81± 1,79	5,65± 1,80	5,43± 1,89	6,09± 1,59	6,13± 1,44*	5,31± 2,01
Vida Familiar do Cliente	4,35± 1,60	3,80± 1,94	3,50± 1,77	4,73± 1,67**	4,16± 1,71	3,90± 1,93
Poder de Compra do Cliente	3,97± 1,66	4,26± 1,83	4,05± 1,68	4,27± 1,88	4,79± 1,38***	3,51± 1,88
Compatibilidade de Horários	4,45± 1,63	4,28± 1,91	4,00± 1,77	4,82± 1,74*	4,82± 1,59*	3,90± 1,88
Tipo de Trabalho do Cliente	3,90± 1,76	3,61± 2,11	3,68± 1,91	3,79± 2,07	4,34± 1,94**	3,13± 1,82
Historial Clínico do Cliente	5,45± 1,67	5,22± 1,89	5,09± 1,79	5,61± 1,78	5,76± 1,44*	4,87± 2,00
Atingir objetivo mensal de PT	4,32± 2,19	3,87± 2,21	3,86± 1,97	4,30± 2,48	4,50± 1,96	3,62± 2,36

Nota: escala de 1 (nada importante) a 7 (extremamente importante); Legenda: * p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

2.3. Serviço Pós-venda

No serviço pós-venda, eram frequentes, o agendamento do próximo treino (58,4%, n=45), o acompanhamento do primeiro treino (45,5%; n=35), o agendamento da avaliação física no ato da inscrição (44,2%; n=34) e a procura de um feedback sobre o momento do contacto (44,2%; n=34).

Aspetos do perfil do TEEF como a formação académica e a experiência profissional e da instituição (como vínculo laboral), não se demonstraram associados significativamente a qualquer dos serviços de pós-venda (p>0,05).

A dimensão da instituição revelou ser uma variável associada aos serviços receber feedback (teste de Fisher exato= 9,191; p=0,003) e o primeiro treino acompanhado (teste de Fisher exato = 5,476; p=0,023), sendo que os participantes que pertencem a instituições

pequenas a médias reportam em proporção oferecer os serviços comparativamente as instituições grandes.

A formação específica na área das vendas revelou-se associada com o serviço de primeiro treino acompanhado (teste de Fisher exato = 7,700; $p=0,010$), sendo que 60% dos participantes que reportam este serviço possuíam formação específica em vendas.

Estes resultados reforçam a importância do apoio ao cliente na retenção e fidelização, corroborando a literatura. O agendamento do próximo treino (58,4%) foi o serviço mais frequente, seguido pelo acompanhamento do primeiro treino (45,5%) e pela procura de feedback (44,2%).

Os dados também indicam que a dimensão do ginásio influencia a oferta de serviços. Ginásios pequenos e médios reportaram oferecer mais frequentemente o feedback ($p=0,003$) e o acompanhamento do primeiro treino ($p=0,023$) em comparação com ginásios maiores.

Este factor é relevante, pois o atendimento individualizado impacta positivamente a percepção da qualidade dos serviços e a fidelização.

Outro dado relevante é a associação entre a formação em vendas e o acompanhamento do primeiro treino ($p=0,010$), com 60% dos profissionais que reportaram oferecer este serviço possuindo formação específica na área. Além disso, a generalização dos dados pode ser limitada, pois instituições menores apresentam características específicas que nem sempre se aplicam às maiores.

3. Importância das etapas do plano de negociação e vendas em função da dimensão do ginásio e da situação contratual dos TEF's

Considerando as diferentes etapas do plano de negociação e vendas, os participantes atribuíram maior importância ao pós-venda ($4,32\pm 0,98$), à pré-entrevista e à entrevista ($4,03\pm 1,03$). Pelo contrário, verificou-se que de um modo geral a prospecção era a etapa menos valorizada ($3,65\pm 1,16$). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída a estas etapas, considerando a dimensão do ginásio e o tipo de vínculo laboral dos participantes ($p>0,05$) (tabela 19).

Tabela 19-Importância atribuída às diferentes etapas de negociação e vendas: uma análise por dimensão do ginásio e pelo tipo de vínculo laboral (n=77).

Importância	Total	Dimensão do Ginásio		Tipo de Vínculo Laboral	
		Pequeno e Médio (n=35)	Grande (n=42)	Com Exclusividade (n=36)	Sem Exclusividade (n=41)
Prospecção	3,65±1,16	3,80±1,08	3,52±1,12	3,83±1,03	3,49±1,25
Pré-entrevista e entrevista	4,03±1,03	4,06±0,91	4,00±1,13	3,97±1,08	4,07±0,99
Objeções	3,74±1,04	3,63±1,17	3,83±0,94	3,78±1,05	3,71±1,06
Fecho da venda	3,91±1,03	3,94±1,03	3,88±1,04	3,92±1,13	3,90±0,94
Pós-venda	4,32±0,98	4,29±0,99	4,36±0,98	4,22±1,07	4,41±0,89

Nota: escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante)

No mesmo contexto, foram encontradas diferenças entre os participantes com e sem formação académica superior ($p < 0,05$) (tabela 20).

Assim, quem possuía formação específica na área das vendas valoriza mais as etapas da prospecção ($t = -2,375$; $p = 0,020$), da pré-entrevista e entrevista ($t = -2,098$; $p = 0,039$), comparativamente com os participantes sem formação. Nas restantes etapas não foram encontradas diferenças com significado estatístico ($p > 0,05$).

Equacionando a experiência profissional apenas se verificaram diferenças com significado estatístico nas etapas objeções ($t = 2,210$; $p = 0,030$) e fecho de venda ($t = 2,156$; $p = 0,035$), com os participantes com menor experiência a valorizar mais estes itens (tabela 24).

Além disso, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas na valorização das etapas em função da dimensão do ginásio ou do vínculo laboral dos participantes ($p > 0,05$). Este resultado sugere que esses fatores podem ter um impacto limitado no processo de vendas.

Observou-se, contudo, que participantes com formação específica em vendas valorizaram mais as etapas de prospecção ($t = -2,375$; $p = 0,020$) e pré-entrevista e entrevista ($t = -2,098$; $p = 0,039$) do que aqueles sem essa formação.

Quanto à experiência profissional, verificaram-se diferenças significativas na valorização das etapas de objeções ($t = 2,210$; $p = 0,030$) e fecho de venda ($t = 2,156$; $p = 0,035$), sendo que participantes com menor experiência atribuem maior importância a

essas etapas. Este resultado pode ser explicado pelo facto de profissionais em início de carreira considerarem essas etapas mais desafiadoras, dedicando-lhes maior atenção.

Tabela 20-Importância atribuída as diferentes etapas de negociação e vendas: uma análise a formação académica, específica e a experiência profissional (n=77).

Itens	Formação Académica		Formação Específica		Experiência Profissional	
	Curso TEEF (n=31)	Formação Superior (n=46)	Não (n=44)	Sim (n=33)	< 5 anos (n=38)	≥ 5 anos (n=39)
Prospecção	3,65± 1,09	3,65± 1,22	3,39± 1,17	4,00± 1,06*	3,53± 1,08	3,77± 1,22
Pré-entrevista e entrevista	4,13± 0,96	3,96± 1,07	3,82± 1,13	4,30± 0,81*	4,18± 1,04	3,87± 1,01
Objeções	3,65± 0,92	3,80± 1,13	3,59± 1,15	3,94± 0,87	4,00± 0,87*	3,49± 1,18
Fecho da venda	3,97± 0,88	3,87± 1,13	3,84± 1,08	4,00± 0,97	4,16± 0,79*	3,67± 1,18
Pós-venda	4,48± 0,81	4,22± 1,07	4,23± 1,05	4,45± 0,87	4,50± 0,76	4,15± 1,14

Nota: escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante); Legenda *p<0,05

Conclusão

Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão do perfil dos profissionais de vendas e das políticas de formação adotadas pelas empresas. A relação entre a experiência profissional e a formação específica sugere que as organizações reconhecem a importância da qualificação para melhorar os resultados comerciais. No entanto, ainda existem lacunas na formação dos profissionais de vendas, especialmente em termos de acesso à qualificação formal. Futuras investigações podem explorar mais detalhadamente os fatores que influenciam a decisão de formação e as estratégias adotadas pelas organizações para fomentar o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores.

O estudo confirma a relevância da técnica *cliente MAN* na área de vendas, alinhada com tendências modernas de personalização e relacionamento com o cliente. A ausência de associação significativa entre a escolha das técnicas e fatores como a dimensão do ginásio, a formação dos participantes ou a experiência profissional sugere que, no campo

das vendas, as abordagens podem ser mais flexíveis e dependentes do contexto de negociação. Futuros estudos poderiam explorar mais profundamente os fatores contextuais que influenciam a escolha das técnicas de venda, além de analisar como diferentes tipos de clientes podem exigir técnicas distintas.

Reforça a importância da formação e da experiência profissional na eficácia da prospecção de vendas. A predominância de meios como as redes sociais e as indicações indica uma mudança nas práticas de prospecção, com uma crescente valorização de métodos mais personalizados e digitais. A ausência de associação com a dimensão do ginásio ou o vínculo contratual sugere que a prospecção é uma função que se beneficia mais de competências individuais e estratégias organizacionais do que de características estruturais ou contratuais da empresa. Futuros estudos podem explorar a evolução das práticas de prospecção com o avanço das tecnologias digitais e a adaptação dos profissionais de vendas a essas novas ferramentas.

As necessidades dos clientes, o historial clínico e a compatibilidade de horários são os fatores mais valorizados pelos profissionais durante as entrevistas de venda, destacando a centralidade do cliente e a personalização no atendimento. Diferenças observadas entre o tipo de ginásio e vínculo laboral sugerem variações contextuais e individuais que influenciam as prioridades, embora sem significância estatística. A variabilidade nas respostas sobre metas financeiras indica estilos de trabalho distintos, reforçando a necessidade de abordagens personalizadas na gestão e formação de profissionais. Estes resultados confirmam conclusões anteriores e apontam para oportunidades de pesquisa futura sobre práticas e decisões comerciais.

Em geral, o estudo reforça a influência da formação e da experiência na percepção de fatores relevantes durante as entrevistas de vendas. Enquanto a formação específica em vendas se mostrou um diferencial significativo em aspectos relacionados à personalização do atendimento, a experiência profissional impacta diretamente a abrangência das prioridades dos profissionais. Esses resultados corroboram a literatura existente, como o trabalho de Grönroos (2018) que destaca a importância de programas de formação contínua para equilibrar as competências analíticas e empáticas no setor de vendas. Futuros estudos poderiam explorar mais profundamente as interações entre formação, experiência e desempenho profissional, visando delinear estratégias mais eficazes para o desenvolvimento de competências no setor.

Os dados reforçam a valorização do pós-venda como uma etapa crucial no processo de negociação, enquanto a formação específica em vendas e a experiência profissional desempenham papéis importantes na percepção e execução das etapas iniciais e finais. A capacitação contínua e as formações em vendas emergem como elementos essenciais para melhorar a eficácia em todas as fases do processo.

~

Referências Bibliográficas

- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Cardim, J. C. (2012). *Gestão da formação nas organizações* (2ª ed.). Lidel.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deloitte. (2022). *The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce*. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us175310_consulting-the-skills-based-org-report/DI_The-skills-based-organization-report.pdf
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Grönroos, C. (2018). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (5th ed.). Wiley.
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of vocational behavior*, 119, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2017). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Atlas.
- Pedragosa, V., & Ferreira, A. (2023). *Barómetro do Fitness 2023: Relatório anual*. Portugal Ativo.
- Pereira, F. (2019). Técnicas de vendas adaptadas aos mercados-alvo: Relatório de estágio. Instituto Politécnico de Santarém. Recuperado de <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/8cf97c4c-1eb2-41b6-ae73-0c93a294144e>
- PwC. (2022). *Meet the four forces shaping your workforce strategy*. https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/SBpwc_2022-04-12-Four-Forces-Workforce-Strategy.pdf
- Rahman, M. K., Zailani, S., Jan, M. T., Ameziane, A. M., & Hazeer, A. O. (2015). The impact of salesperson's training on organizational outcomes. *Journal of Scientific*

Research and Development, 2(8), 48–57. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281098247_The_impact_of_salesperson%27s_training_on_organizational_outcomes

Ramos, L., Franco, S., Oliveira, R., & Carvalhinho, L. (2015). Competências e formação dos técnicos de exercício físico: Opinião dos diretores técnicos de ginásio. *UIIPS*, 3(3), 182–194.

Souto, S. R., & Garcia, F. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: Um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Revista Turismo Visão e Ação*, 11(1), 41–62. <https://www.redalyc.org/pdf/2610/261056086004.pdf>

Reflexão Final

A integração de métodos qualitativos e quantitativos nos dois estudos realizados proporcionou uma análise abrangente e robusta dos dados, assegurando a fiabilidade e validade dos resultados. Essa abordagem metodológica permitiu aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais e das competências necessárias para o desempenho eficaz no setor fitness.

De acordo com os resultados, 100% dos ginásios reconhecem a importância da formação contínua para os técnicos de exercício físico (TEF). Contudo, apenas os ginásios de média dimensão oferecem incentivos concretos, como formações internas, obrigatoriedade de formação externa, ou subsídios para custos de deslocação. Em contraste, ginásios de grande dimensão, apesar de gerirem grandes volumes de clientes, carecem de políticas de gestão estruturadas e de estratégias sistematizadas para o processo de vendas. Apenas 10% destes utilizam questionários para recolher necessidades dos clientes, enquanto a maioria não implementa incentivos que motivem os TEF a investir na sua formação.

A análise dos dois estudos revela discrepâncias na valorização de competências. Ginásios de pequena dimensão tendem a priorizar *soft skills*, essenciais para criar experiências personalizadas e promover a fidelização do cliente. Por outro lado, ginásios de grande dimensão poderiam beneficiar de uma maior valorização das *power skills*, que incluem a capacidade de liderança, gestão de conflitos e coordenação de equipas, características cruciais em ambientes organizacionais complexos (Goleman, 1995). Essa diferenciação evidencia a necessidade de alinhar as estratégias de recrutamento e formação às especificidades operacionais de cada ginásio.

O **Estudo 1** destaca que ginásios de grande dimensão tendem a valorizar competências interpessoais, enquanto ginásios de média dimensão priorizam as competências técnicas. Esse cenário reforça a importância de adaptar as estratégias formativas às necessidades específicas de cada contexto organizacional, com os diretores comerciais (DC) a assumirem um papel crucial na implementação de *guidelines* validadas. Já o **Estudo 2** sublinha a relevância da formação específica e da experiência no sucesso do processo de vendas, destacando tendências modernas, como a técnica cliente MAN e a personalização do atendimento. A flexibilidade na escolha de técnicas

de venda, independentemente da dimensão do ginásio ou do vínculo contratual, reflete a adaptabilidade dos profissionais às circunstâncias de negociação.

Além disso, a transição para práticas de prospecção mais digitais, como o uso de redes sociais, aponta para a evolução das abordagens comerciais, reforçando a necessidade de adaptação tecnológica.

Ambos os estudos evidenciam a centralidade do cliente em todas as fases do processo de vendas, desde a prospecção até ao pós-venda. A ausência de estratégias estruturadas para avaliar a satisfação no pós-venda, especialmente em ginásios de grande dimensão, destaca a urgência de implementar ferramentas de avaliação, como o modelo PDCA. Por fim, é possível concluir que a formação contínua, a incorporação de tecnologias digitais e a personalização do atendimento são pilares fundamentais para otimizar o desempenho comercial e garantir um serviço de excelência.

Conclusão

O presente estudo trouxe uma contribuição significativa para a análise das políticas de vendas, estratégias formativas e práticas de gestão nos ginásios e *health clubs* da região, abordando dois eixos principais: a estruturação das políticas de vendas em ginásios de diferentes dimensões e a formação contínua dos Técnicos de Exercício Físico (TEFs).

Entre as limitações do estudo, destacam-se a dificuldade em obter uma amostra mais ampla devido à recusa de participação por parte de alguns ginásios, o que pode estar associado à ausência de políticas estruturadas ou práticas de formação insuficientes. Adicionalmente, a taxa de resposta no segundo estudo foi inferior ao esperado, apesar da utilização de uma plataforma digital que deveria facilitar a recolha de dados.

Em suma, esta dissertação reforça a importância da profissionalização e da estruturação estratégica para a sustentabilidade do setor de fitness e saúde na RAM, destacando o papel central dos TEFs e das lideranças organizacionais neste processo. Os resultados revelaram que ginásios de média dimensão apresentam maior maturidade organizacional no que diz respeito às políticas de vendas, estruturando-as com base em guidelines bem definidas. Além disso, são estas organizações que mais investem em formação contínua, compreendendo a importância do desenvolvimento de competências para o sucesso do negócio.

Os TEFs que demonstraram maior investimento em formação contínua são aqueles com formação académica e com experiência profissional igual ou superior a 5 anos, revelando uma clara correlação entre experiência profissional e adesão a práticas formativas. Por outro lado, os ginásios de grande dimensão, devido à diversidade de clientes atendidos, ajustam frequentemente as suas estratégias de vendas com base em entrevistas personalizadas, evidenciando flexibilidade na abordagem comercial.

O estudo forneceu insights relevantes para o mercado local, permitindo identificar boas práticas que podem ser replicadas e áreas que necessitam de maior atenção, como a estruturação de políticas de vendas e o incentivo à formação contínua dos profissionais. A valorização de estratégias baseadas em diagnóstico e avaliação é essencial para a competitividade e sustentabilidade dos ginásios na região.

Com base nos resultados obtidos, sugere-se:

- Implementação de instrumentos de avaliação para os colaboradores, promovendo um alinhamento entre as necessidades dos ginásios e as competências desenvolvidas pelos TEFs. Este processo poderá ser complementado com a introdução de métricas de desempenho baseadas em dados, que permitam uma análise contínua das competências em desenvolvimento e da eficácia das formações.
- Estruturação de programas de formação contínua voltados para as necessidades identificadas, particularmente em ginásios de pequena dimensão. Tais programas devem integrar não apenas as *soft skills*, mas também as *power skills*, como liderança e gestão de equipas, de forma a responder ao crescente desafio de gerir ambientes organizacionais cada vez mais dinâmicos e complexos.
- Estudos complementares para explorar com maior profundidade os motivos que levam à recusa de participação de ginásios em investigações e para analisar a relação entre práticas de gestão e retenção de clientes. Uma investigação sobre a eficácia de diferentes metodologias de pesquisa, como grupos focais ou entrevistas em profundidade, poderia proporcionar uma compreensão mais detalhada das razões subjacentes à falta de adesão.
- Investigação sobre a implementação de tecnologias digitais nos ginásios, como o uso de aplicativos de gestão de treino ou plataformas de e-learning para a formação contínua dos TEFs. Isso permitiria uma adaptação mais rápida às necessidades do mercado e à melhoria da experiência do cliente, além de otimizar processos internos.
- Análise do impacto da utilização de inteligência artificial e automação de processos na gestão dos ginásios. Investigar como estas tecnologias podem influenciar a personalização do atendimento ao cliente, a gestão de leads e a melhoria da comunicação interna poderia contribuir significativamente para a evolução dos modelos de negócio no setor de fitness.
- Exploração da eficácia das estratégias de marketing digital na atração e retenção de clientes. Investigar como as plataformas de redes sociais, a criação de conteúdo de valor e o uso de anúncios segmentados podem ser aliados na estratégia comercial dos ginásios, maximizando os resultados e a visibilidade das marcas.

Estas sugestões para novos estudos poderão aprofundar a compreensão das dinâmicas de gestão e formação no setor de fitness, contribuindo para a criação de estratégias mais

eficazes e alinhadas com as necessidades do mercado, garantindo a competitividade e o crescimento sustentável deste setor.

Referências Bibliográficas

Antunes, M. D. G. F. de A. (2013). *Plano de marketing para o CES (Clube Exercício e Saúde)* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/11419>

Amajida, A., Prasetyo, Y., Delano, E., & Humam, M. (2022). Level of customer satisfaction on the service quality personal trainer. *Jurnal Keolahragaan*, 10(1), 118–126. <https://doi.org/10.21831/jk.v10i1.44898>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2020). *Marketing: An introduction* (14th ed.). Pearson.

Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira. (2022, 30 de maio). *Decreto Legislativo Regional n.º 12/2022/M: Adapta à Região Autónoma da Madeira a Lei n.º 39/2012, de 28 de agosto, e estabelece o regime jurídico regional da responsabilidade técnica pela direção e orientação do exercício físico e das atividades desportivas desenvolvidas nas instalações desportivas que prestam serviços desportivos na área da promoção da condição física e da saúde*. Diário da República, 1.ª série, n.º 104. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-legislativo-regional/12-2022-184108568>

Bagozzi, R. P. (1983). A holistic methodology for modeling consumer response to innovation. *Operations Research*, 31(1), 128-176. <https://doi.org/10.1287/opre.31.1.128>

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.

Bossle, C. B., & Fraga, A. B. (2011). O personal trainer na perspectiva do marketing. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(1), 149–162.

Carnegie, D., Crom, J. O., & Crom, M. (2006). *The sales advantage*. Edições CETOP.

Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective* (3rd ed.). Routledge.

Clifton, B. (2010). *Advanced web metrics with Google Analytics* (2nd ed.). Wiley.

Correia, A. (2000). A qualidade como fator estratégico dos serviços de desporto. In A. Correia, C. Costa, P. Mamede, & A. Sacavem (Eds.), *Serviços de qualidade no desporto de piscinas, polidesportivo e ginásios* (pp. 19-22). Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81. <https://www.jstor.org/stable/1251817?>

Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.1.83>

Fleury, F. A., Alejandro, T. B., & Feldmann, P. R. (2014). Considerações teóricas acerca do composto de marketing esportivo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3(1), 1-11. <https://periodicos.uninove.br/podium/article/view/9144/3947>

Futrell, C. (2020). *ABC's of relationship selling through service* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

Gando, N. E. R. (2022). *Análise do processo de venda na satisfação dos clientes em ginásios* (Master's thesis). Universidade Autónoma de Lisboa. <https://repositorio.ual.pt/server/api/core/bitstreams/b72a7ee2-5573-4d42-a6fc-ca74a0a1d9e9/content>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.

Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: Service logic vs service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229.

Hession, R. (2001). *Drive a great sales team - For sales managers who want results*. How To Books.

Hopkins, T. (2007). *Manual de vendas*. Editorial Presença.

Jesus, I. P. A. R. de. (2014). *Fidelização em ginásios: o papel influenciador dos instrutores* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/4445>

- Jobber, D., & Lancaster, G. (2019). *Selling and sales management* (11th ed.). Pearson.
- Kahle, L. R., & Close, A. G. (2011). *Consumer behavior knowledge for effective sports and event marketing*. Routledge.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle* (5ª ed.). Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: A edição do novo milénio*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing* (12ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-330. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.007>
- Las Casas, A. L. (2006). *Marketing: Conceitos, exercícios, casos* (7ª ed.). Atlas.
- Litwiniuk, A., Grants, J., Ramos, O. R., & Suchecki, B. (2022, abril). Professional competences of personal trainers. In *15th Conference of Baltic Society of Sport Sciences: Challenges and solutions in sport science* (p. 36). Lithuanian Sports University.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Services marketing: People, technology, strategy* (7th ed.). Pearson Education.
- Machuret, J. J., Deloche, D., d'Amart, J. C., de Barros, L., & Martins, M. Â. S. (1996). *Comerciator: Teoria e práticas da via da qualidade nos sistemas de venda*. Negócio Editora.
- Marques, P. N. (2015). Perfil profissional dos gestores desportivos de clubes de futebol e de health clubs: Um estudo exploratório [Tese de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/10711/1/Perfil%20Profissional%20dos%20Gestores%20Desportivos%20de%20Clubes%20de%20Futebol%20e%20de%20Health%20Clubs%20%E2%80%93%20Um%20Estudo%20Exploratório%20-%20Patricia%20M~1.pdf>

- Martins, E., Mariotto, R., Bisetto, L., Anversa, A., Nascimento Junior, J. R., & Oliveira, D. (2022). Personal trainer e marketing: Estratégias para a captação e retenção de clientes. *Research, Society and Development*, 11(8), e41911830878. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i8.30878>
- McAlexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.38.18451>
- McCarthy, E. J. (1978). *Basic marketing: A managerial approach* (6th ed.). Irwin.
- Mello, M. E., Curth, M., Gonçalves, M. A., & Salvador, R. P. J. (2021). O comportamento do consumidor no mercado fitness: físico x virtual. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(3), 26-50.
- Miguel, N. A. (2003). A venda pessoal. In S. R. Dias (Coord.), *Gestão de marketing*. Saraiva.
- Minayo, M. C. de S. (2010). *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde* (12ª ed.). Hucitec.
- Moreira, J. C. T. (2007). *Administração de vendas* (2ª ed.). Saraiva.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Orlova, V. M., Kuzmenko, O. V., & Serhieieva, O. R. (2022). *Personal sales in trade as a component of communications with the client*. *European Vector of Economic Development*, 1(32), 67–79. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/362459752_PERSONAL_SALES_IN_TRADE_AS_A_COMPONENT_OF_COMMUNICATIONS_WITH_THE_CLIENT
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2006). Qualidade, satisfação e fidelização de clientes: Uma aposta para os health clubs. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 3, 42-57.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). *Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs*. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 450–464.
- Plummer, T. (2007). *Anyone can sell: Creating revenue through sales in the fitness business*. Coaches Choice Book, Healthy Learning.

Piaget, J. (1975). L'équilibration des structures cognitives: Problème central du développement [A equilibração das estruturas cognitivas: Problema central do desenvolvimento]. Paris: Presses Universitaires de France.

Ramos, L., Franco, S., Oliveira, R., & Carvalhinho, L. (2015). Competências e formação dos técnicos de exercício físico: Opinião dos diretores técnicos de ginásio. *UIIPS*, 3(3), 182–194.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

Ryan, D. (2016). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation* (4th ed.). Kogan Page.

Saatchian, V., Seyyedi, Z., Ghahfarokhi, A. D., & Azizi, B. (2022). Identifying the effective indicators on service pricing in fitness and aerobic sports clubs. *Customer Management*, 3(1), 0–16. <https://doi.org/10.22059/JSM.2021.295201.2390>

Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52-67. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>

Tracy, B. (1987). *The psychology of selling: The art of closing sales*. Nightingale Conant. [http://dspace.kottakkalfarookcollege.edu.in:8001/jspui/bitstream/123456789/4213/1/The%20Psychology%20of%20Selling%20\(%20PDFDrive%20\).pdf](http://dspace.kottakkalfarookcollege.edu.in:8001/jspui/bitstream/123456789/4213/1/The%20Psychology%20of%20Selling%20(%20PDFDrive%20).pdf)

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2017). *Social media marketing* (3rd ed.). Sage Publications.

Vieira, V. A., & Claro, D. (2020). Sales prospecting framework: Marketing team, salesperson competence, and sales structure. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17, Article e200025. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200025>

Vieira, V. A., Faia, V. S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulation mode in acquisition-retention ambidexterity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1813-1829. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114>

Wells, J., Valacich, J., & Hess, T. (2011). What signal are you sending? How website quality influences perceptions of product quality and purchase intentions. *MIS Quarterly*, 35(2), 373-396. <https://doi.org/10.2307/23044048>

Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2003). *Marketing de serviços: A empresa com foco no cliente* (2ª ed.). Bookman.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*(5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*(7ª ed.). McGraw-Hill Education.

Anexos

Anexo 1-Pedido de Colaboração enviado aos ginásios

**Departamento de Educação
Física e Desporto**



**Mestrado em Atividade
Física e Desporto**

Boa tarde Srs. _____

Ginásio _____

Assunto: Pedido de Colaboração Dissertação de Mestrado

A aluna Bruna Isabel Rodrigues Pereira, orientada pelo Professor Hélio Ricardo Lourenço Antunes, vem por este meio solicitar a vossa cooperação na recolha de dados, no âmbito da Dissertação de Mestrado do 2º ano, do mestrado em Atividade Física e Desporto da Universidade da Madeira, intitulada “Negociação e Vendas dos serviços de fitness nos ginásios e Health Clubs da Região Autónoma da Madeira”.

Em função do assunto supramencionado, o pedido de colaboração acontece pela necessidade de se realizar duas entrevistas, uma ao coordenador/responsável técnico e outra ao coordenador/responsável comercial, e ainda um questionário a ser aplicado, em formato digital, a todos Técnicos do Exercício Físico integrantes da vossa equipa técnica.

O objetivo principal da investigação prende-se com a compreensão dos procedimentos inerentes às diferentes etapas do plano de vendas dos serviços de fitness.

Necessitaremos de gravar as entrevistas, mas garantindo o total anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas, e assegurando que em momento algum a organização, a identidade dos participantes, ou os conteúdos abordados serão revelados.

No questionário a ser implementado, também garantimos o anonimato e a confidencialidade, sem que existam perguntas passíveis de identificação. As entrevistas poderão ser feitas de duas formas: em formato presencial ou em formato digital, recorrendo à plataforma ZOOM, em data e hora a combinar, em função das disponibilidades das duas partes. Os questionários serão disponibilizados na plataforma Google Forms e deverão ser enviados por vós aos vossos Técnicos do Exercício Físico, reforçando a importância da sua elaboração com a máxima atenção, veracidade e brevidade.

**Departamento de Educação
Física e Desporto**



**Mestrado em Atividade
Física e Desporto**

Alertamos para o facto de estarmos a aplicar este estudo a nível regional, e para a eventualidade de alguns TEEFs exercerem funções em mais do que um ginásio, e por essa mesma razão existir a possibilidade de receberem mais do que um link de preenchimento. Assim, pedimos que os alertem para essa situação e caso já tenham respondido ao questionário, que ignorem e não respondam outra vez.

Expectáveis por uma resposta célere e positiva da vossa parte,

Atenciosamente,

Aluna: Bruna Pereira

Orientador: Hélio Antunes



Faculdade de Ciências Sociais
Departamento de Educação Física e Desporto
Mestrado em Atividade Física e Desporto

Convite de participação em entrevista

Exmo. Sr. _____

Ginásio/Health Club _____

A aluna Bruna Isabel Rodrigues Pereira, orientada pelo Professor Hélio Ricardo Lourenço Antunes, vem por este meio solicitar a sua cooperação na realização de uma entrevista no âmbito da Dissertação de Mestrado do 2ºano, do mestrado em Atividade Física e Desporto da Universidade da Madeira, intitulada "*Negociação e Vendas dos serviços de fitness nos ginásios e Health Clubs da Região Autónoma da Madeira*".

O objetivo principal desta entrevista é compreender os procedimentos inerentes às diferentes etapas do plano de vendas dos serviços de fitness.

Solicitamos a sua autorização para a gravação da entrevista, garantindo total anonimato e a confidencialidade das informações recolhidas, e assegurando que em momento algum a organização, a identidade dos participantes, ou os conteúdos abordados serão revelados.

Data:

Local:

(Assinatura do entrevistado)

Contactos: Bruna Pereira- bruna.pereira1804@hotmail.com ou +351 967 676 083

Anexo 3-1ª Parte das Perguntas da entrevista aplicada ao Diretor Técnico

<u>1ª</u> <u>PARTE</u>	Caracterização do Cargo de Coordenador Técnico/ Gestor Desportivo	1-Qual a sua formação académica?
		2-Qual a sua idade?
		3-Que tipo de experiência possui na área de Health Clubs e Serviços de Fitness? Quantos anos de experiência? Em quantos ginásios já trabalhou e quais as funções que desempenhou?
		4-Há quanto tempo exerce o cargo de Diretor Técnico?
		5-Enquanto Diretor Técnico que tarefas lhe compete desempenhar no seu clube/organização?
		6-Quanto tempo dedica à atividade de gestor desportivo e como faz a gestão desse tempo?
		7-Para além do cargo que ocupa, acumula outro tipo de funções dentro da organização? Se sim, qual ou quais?
		8-Qual a sua formação específica e/ou experiência- na área das vendas?

Anexo 4-1ª Parte das perguntas da entrevista aplicada ao Diretor Comercial

<u>1ª</u> <u>PARTE</u>	Caracterização do Cargo de Coordenador Comercial	1-Qual a sua formação acadêmica?
		2-Qual a sua idade?
		3-Possui formação específica na área comercial?
		4- Que tipo de experiência possui, como comercial, na área de Health Clubs e Serviços de Fitness? Quantos anos de experiência?
		5-Que tarefas lhe compete desempenhar no seu clube/organização?
		6-Para além do cargo que ocupa, acumula outro tipo de funções dentro da organização? Se sim, quais?
		7-Quanto tempo dedica à atividade de coordenar/gerir as vendas, e como o organiza?
		8-Quais as grandes diferenças entre desempenhar tarefas na parte comercial e na parte de receção? Que funções são específicas de cada cargo?

Anexo 5-Perguntas da entrevista aplicada aos DT

2^a PARTE	Formação dos Técnicos do Exercício Físico (TEF):	1- Quais as competências que mais valoriza num Técnico de Exercício Físico? 2- Relativamente à formação do TEF, faz alguma distinção ao nível do recrutamento e seleção entre candidatos formados pela via profissional e pela via académica? 2.1- Se sim, porquê? 3- Dos TEF que trabalham neste ginásio, quantos deles possuem licenciatura? 4- Acredita que, enquanto profissionais desta área que está sempre a evoluir, os TEF devem apostar na formação contínua? 4.1- A empresa proporciona algum incentivo aos TEF para o investimento na formação contínua/aperfeiçoamento? 5- Em relação a vendas de serviços de fitness, existe algum tipo de formação interna proporcionada aos TEF? 5.1- Se sim, de que forma estruturam essa formação? Quem orienta essa formação? Que tipo cargo ocupa? Qual a sua formação académica?
3^a PARTE	Técnicas de Negociação e Vendas Nos Serviços de Fitness (TNVSF)	1- Enquanto parte integrante da equipa de vendas do ginásio, realiza algum tipo de prospeção ou essa parte é feita única e exclusivamente pelo departamento comercial? 2- No momento da entrevista com um potencial sócio do ginásio, o que se torna, para si, mais importante no ato de fechar uma venda? Sendo mais clara, o que mais valoriza durante a conversa com o cliente? 3- Quais as técnicas de vendas que utiliza? Sente que é bem-sucedida? O ginásio faz alguma exigência em relação a qual deverá ser a sua abordagem com os clientes? 4- Considera mais importante o fecho da venda ou o pós-venda? 5- De que forma o ginásio garante a satisfação do cliente após a entrevista (avaliação física ou inscrição)? 6- Para si, quais são as características que um bom vendedor deve ter? 7- Hession (2001, p.70) afirma: “Nós temos duas orelhas e uma boca - usa-os na proporção certa.”. Concorda com o autor quando este diz que no mundo das vendas devemos ouvir mais do que falar? Dê-me a sua opinião sobre esta afirmação. 8- Imagine que, durante uma venda, um cliente compara o seu serviço com um da concorrência, explique como atuaria. Esta situação é muito real no seu dia-a-dia? Que tipo de objeções são mais frequentes? 9- Alguma vez teve de vender algum produto/serviço que não conhecia? Acha que um vendedor deve conhecer o produto/serviço como consumidor para que consiga vendê-lo melhor (descrever sensações e experiências pessoais aos clientes)? 10- Acha que a forma como o ginásio encara o processo de vendas influencia na fidelização dos clientes? E na forma como os vendedores encaram o seu trabalho?

<u>2ª</u> <u>PARTE</u>	Marketing e Vendas nos Serviços de Fitness	1- Relativamente à formação na área das vendas, o ginásio proporciona algum tipo de formação interna? Que tipo de formação é? A quem se destina?
		2- No âmbito da angariação de novos clientes, como é realizada a prospeção (a procura por novos sócios)? O ginásio tem normas específicas para isso?
		3- Relativamente a este ginásio, e analisando as opções seguintes, quais são os procedimentos que o ginásio utiliza? 3.1- Prospeção por Cold Calling (telefone); 3.2- Prospeção por Email Marketing 3.3- Prospeção por Redes Sociais: 3.4- Prospeção por Parcerias 3.5- Prospeção por Eventos e Workshops 3.6- Prospeção por Indicações
		4- Como são feitos os contactos com futuros sócios? Que tipo de formas existem para o efeito?
		5- Pode partilhar comigo o tipo de campanhas promocionais para angariação de novos clientes que são mais utilizadas? Com que regularidade costumam ter esse tipo de campanhas? Quem é que as sugere e desenvolve? São criadas em função dos feedbacks que vão recebendo dos clientes que frequentam este ginásio? 5.1- Se sim, de que forma estruturam essa formação? Quem orienta essa formação? Que tipo cargo ocupa? Qual a sua formação académica?
		6. Já alguma vez recorreram a campanhas nas quais são os sócios a trazer um amigo/familiar ou a dar referências de amigos/familiares para virem experimentar os vossos serviços e conhecer o vosso espaço? 6.1- Em caso afirmativo, quais as vantagens para o sócio, caso a inscrição se concretize?
		7- O ginásio oferece a possibilidade de, na eventualidade de um sócio num determinado período não se conseguir deslocar ao ginásio, treinar a partir de casa? Se não, já pensaram nessa possibilidade?
		8- Falemos agora sobre os preços dos serviços oferecidos no ginásio. Caso não sejam definidos por si, sabe quem é responsável por essa parte e em que é que se baseia para definir os preços?
		9- Durante o contacto com o cliente, momento específico da venda, quais são os três principais parâmetros a focar para criar a necessidade de compra?
		10- Como é que o departamento comercial lida com as objeções colocadas pelos sócios no momento da venda? Quais

são as principais objeções colocadas pelos sócios deste ginásio?

11- Sabendo que o momento da venda é importante, mas o pós-venda é o que garante a fidelização do cliente, que tipo de acompanhamento é que o sócio tem para que se sinta diferenciado e não apenas mais um número?

12- Tendo noção que a fidelização acontece quando a satisfação é atingida com base nas expectativas e na experiência pessoal, é função do departamento comercial avaliar a satisfação dos clientes? De que forma é que isso é feito?

13- Existem diferentes tipos de acompanhamento feitos por diferentes profissionais dentro do ginásio? Pode explicar um pouco sobre cada tipo e quais os responsáveis por esse acompanhamento?

14- Um sócio que não possua nenhum “upgrade” de serviço, possui a mesma importância no que toca à atenção que lhe é prestada no pós-venda?

Anexo 7-Perguntas dos questionários implementados aos TEF's

CATEGORIA	PERGUNTA	TIPO DE RESPOSTA
DADOS DEMOGRÁFICOS	1. Que idade tem?	Aberta
	2. Qual o seu sexo?	Escolha Múltipla (Masculino, Feminino, Outro)
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL	3. Que tipo de formação académica possui?	Escolha Múltipla (Curso TEEF, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento, Outro)
	4. Há quanto tempo é TEEF - Técnico Especialista do Exercício Físico?	Escolha Múltipla (Menos de 1 ano, entre 1 e 5 anos, mais de 5 anos)
	5. Qual é o seu vínculo profissional com a organização?	Com exclusividade/sem exclusividade
TAREFAS E RESPONSABILIDADES	5.1. Trabalha em mais algum ginásio?	Sim/Não
	5.2. Em quantos?	Aberta
	6. Dentro da organização, acumula outro tipo de tarefas? Qual/Quais?	Sim/Não. Instrutor de aulas de grupo, rececionista, comercial, diretor técnico, outro
DADOS DA ORGANIZAÇÃO	7. Quantos sócios ativos o ginásio onde trabalha tem?	Escolha Múltipla (até 100, entre 100 e 500, entre 501 e 1000, entre 1001 e 1500, entre 1501 e 2000, mais de 2000, não sei)
FORMAÇÃO EM VENDAS	8. Alguma vez teve formação específica na área das vendas?	Sim/Não
	8.1. Se selecionou "sim", essa formação ocorreu como?	Escolha Múltipla (O ginásio deu-me formação interna, o ginásio pagou-me uma formação externa, fiz formação externa por conta própria)
	8.2. Se selecionou "não", tenciona investir nessa área?	Sim/Não

Anexo 8-Ordem de categorização dos ginásios para análise

Ordem de Categorização dos Ginásios		
Nº	Ginásio	Dimensão
1		Pequena
2		Grande
3		Média
4		Grande
5		Grande
6		Grande
7		Média
8		Média
9		Pequena
10		Média
Pequena		2
Média		4
Grande		4
TOTAL		10

Anexo 9-Categorização do cargo de Diretor Comercial

	Formação Académica	Idade	Sexo	Formação específica área comercial	Anos de experiência	Cargo	Tempo a exercer o cargo	Tarefas	Acumulação de funções	Tempo e gestão em vendas	Diferenças entre Comercial e Receção
1	Mestrado em Desporto	30	Masculino	Sim	4	Diretor de Clube	4	Diretor técnico e responsável pela coordenação de PTs, aulas de grupo e eventos	Diretor Técnico, Fisiologias do Exercício, PT e Instrutor aulas de grupo	0	Não tem receção.
2	Licenciatura em Economia	38	Masculino	Sim	18	Diretor de Clube	1	Supervisionar o STAFF, falar com sócios, fornecedores, bancos.	TEF apenas PT	0	Não tem departamento comercial
3	Licenciatura em Ciências da Comunicação, vertente Publicidade e Marketing	43	Feminino	Sim	10	Diretora Comercial	4	Coordenação da equipa comercial	Trat das modalidades do clube e do Corporate job	6	Comercial- atendimento ao sócio. Receção- atendimento ao público
4	12º ano	22	Feminino	Não	1	Diretora Comercial	1	Enviar e responder e-mails, tratar de contenciosos, verificar suspensões e cancelamentos, parte de receção, área comercial e vendas	Sim, formação de gestoras comerciais, reuniões com sócios para resolução de problemas, planificação de objetivos e organização da agenda. Vendas, organização de horários, marcação de consultas de nutrição e avaliações físicas, suspensões, cancelamentos, pagamentos...	8	Comercial- angariação de novos sócios. Receção- resolução de problemas de sócios ativos e manter o clube a funcionar
5	Licenciatura em Economia	28	Feminino	Não	0	Diretora Comercial	1	Tratamento de e-mails, contactar os sócios e perceber o que se passa, contenciosos.	Não	2	Comercial- Solução não tão rápida, prestar mais atenção ao cliente. Receção- solução rápida
6	Licenciatura em Comunicação	39	Feminino	Sim	9	Diretora Comercial	9	Coordenar a equipa de receção e departamento comercial	Não	8	Comercial- são vendas, cancelamentos, suspensões, marcações de avaliações físicas, consultas de nutrição, etc. Receção- atendimento ao cliente, marcações de fisioterapia, validar o chip do parque de estacionamento
7	Licenciatura em Desporto	50	Masculino	Sim	30	Diretor de Clube	10	Gestão de staff, avaliação de TEEFs, análise de targets de PTs	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	1	Não tem departamento comercial
8	Licenciatura em Comunicação	32	Feminino	Não	3	Diretora Comercial	3	Gestora comercial, receção, envio de e-mails, verificação de inscrições, contactos, angariação de novos sócios	Decoração dos eventos e decoração para os novos lançamentos das coreografias Les Mills	8	Comercial: Angariação de novos sócios e gestão das fichas de cliente. Receção- marcação de aulas, ativação de contas na app, envio de e-mails, pagamentos, marcações de consultas de nutrição.
9	Licenciatura em Desporto	30	Feminino	Não	7	Diretora de Clube	1	Gestão da instalação, receção, TEEF, limpeza	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	0	Não sabe responder.
10	Licenciatura em Desporto	32	Masculino	Sim	7	Diretor Comercial	7	Elaboração de estratégias, definição de metas e objetivos, monitorização e análise de desempenhos	Não	8	venda. Receção- operacionalizaçã da venda e momento de negociação

Anexo 10-Categorização do cargo de Diretor Técnico

	Formação Académica	Idade	Sexo	Anos de experiência	Nº de ginásios	Cargo	Tempo a exercer o cargo	Tarefas	Tempo e gestão	Acumulação de funções	Formação/experiência Específica em vendas
1	Mestrado em Desporto	30	Masculino	4	3	DT	4	Organização de PTs, aulas de grupo, caminhadas, etc	3	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Sim
2	Licenciatura em Economia (Mas o DT tem de ser Licenciado em Desporto)	38	Masculino	18	2	Diretor de Clube	1	Supervisionar o STAFF, falar com sócios, fornecedores, bancos.	12	TEF apenas PT	Não
3	Licenciatura em Desporto	41	Masculino	10	1	Diretor de Clube	10	Garantir boas condições, reuniões semanais com os outros departamentos,	8	Diretor de instalação, diretor da escola de Natação e Diretor Técnico do Ginásio	Não
4	Mestrado em Desporto	32	Feminino	11	7	DT	1	Criação de Horários, mapas de aulas, avaliação dos instrutores, valores de ordenados, tudo o resto que fa o clube funcionar, à exceção da receção	4	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Não
5	Mestrado em Desporto	30	Feminino	7	2	DT	1	Gestão de Horários, organização de eventos, gestão do material		TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Não
6	Licenciatura em Desporto	38	Masculino	11	1	DT	6	Gestão de horários, gestão e clientes, gestão de staff	4	Aulas de Grupo	Sim
7	Licenciatura em Desporto	50	Masculino	30	3	Diretor de Clube	10	Gestão de staff, avaliação de TEEFs, análise de targets de PTs	1	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Sim
8	Licenciatura em Desporto	29	Feminino	8	1	DT	1	Gestão de horários, gestão e clientes, gestão de staff	2	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Sim
9	Licenciatura em Desporto	30	Feminino	7	5	Diretor de Clube	1	Gestão da instalação, receção, TEEF, limpeza	10	TEF (treinos de PT e aulas de grupo)	Não
10	Licenciatura em Desporto	43	Masculino	20	1	DT	19	Gestão da instalação, gestão de recursos humanos	8	Diretor de instalação (hotel)	Não

Anexo 11-Categorização das entrevistas dos Diretores Comerciais

Pergunta	Respostas	Categoria	Resultados
<p>1. Relativamente à formação na área das vendas, o ginásio proporciona algum tipo de formação interna? Que tipo de formação é? A quem se destina?</p>	<p>R1: Não, não temos formação interna, apenas falo com os nossos treinadores sobre a melhor forma de abordar um possível cliente, sendo que têm de dar ênfase aos nossos serviços e à qualidade dos mesmos.</p> <p>R2: Procuramos reunir periodicamente com todos os colaboradores através de briefings individuais, para trocar impressões e transmitir orientações se necessário. Estas pequenas reuniões são feitas com todos os colaboradores, independentemente das áreas em que trabalham ou funções que desempenham.</p> <p>R3: Tivemos há pouco tempo uma formação pela Tribe (a nossa escola de formação), que foi em Lisboa. Eu não fui, por motivos pessoais, mas foi-me passada toda a formação, que fala sobre tudo um pouco, no que diz respeito às vendas, marketing e tudo mais.</p> <p>R4: O ginásio proporciona formação interna com os representantes da marca e é destinada a todas as pessoas que trabalham na área comercial.</p> <p>R5: A coordenadora anterior proporcionou uma formação. Também tive uma formação com outros membros dos outros ginásios a nível nacional, que foi uma formação despendida pela marca mesmo.</p> <p>R6: As formações são do grupo Pestana. Estas destinam-se a todos, e depois cada um inscreve-se no que procura. As chefias sugerem as formações aos colaboradores diretos. Importante frisar que estas formações são todas gratuitas.</p> <p>R7: Tudo o que são formações extras, quase que obrigamos o STAFF a fazer, principalmente se forem organizadas por nós. E depois lá está, temos os upgrades do PT-MFC, que é o nosso PT, que é a nossa linguagem, temos sempre atualizações, marcamos reuniões para falar de uma alavanca qualquer, para falar sobre o joelho, para falar sobre o cotovelo, e essas reuniões são de carácter presencial obrigatório. E, portanto, nós não brincamos na formação. Somos muito rígidos nesse sentido. Isto é formação privilegiada. Porque para ouvir um PT com 30 anos de casa ou 20 anos de casa, eles aprendem muito mais ali, num espaço de 2/3 horas do que aprendem depois de lá estar num curso que é muito vasto, eles próprios depois acabam por admitir isso e saem dali contentes, vejo esta malta jovem, estamos a falar de miúdos de 20 anos, quando vem para uma formação nossa de biomecânica, de fisiologia eles saem de ali completamente de olhos a brilhar e isso deixa-me satisfeito muito satisfeito mesmo.</p> <p>R8: Temos reuniões semanais onde nos são passados novos conhecimentos e discutidos todos os assuntos que de destinam à área comercial, desde os valores às estratégias comerciais para angariar novos sócios e manter fidelizados os atuais.</p> <p>R9: Aquela história da formação interna que temos também se aplica à parte comercial. Eu tenho duas rececionistas, uma delas é superexperiente, não em ginásio em si, mas receção, portanto, a nível de experiência. a outra, nem tanto. Está a começar, mas está a tirar o TEF, portanto, é receção/barra, já faz umas sombras nas aulas, etc. Está a aprender e já é bastante envolvida. E no próprio TEF também já tem aí umas luzes acerca do trabalho.</p> <p>R10: Sim, todos os anos o Galo Active proporciona formações internas para todos os seus colaboradores. Apesar da temática poder ser de uma área específica, existe sempre a possibilidade de todos os colaboradores poderem participar e acrescentar</p>	<p>Formação em vendas</p>	<p>R1: Não</p> <p>R2: Não</p> <p>R3: Sim, pela TRIBE, sobre vendas e marketing</p> <p>R4: Sim, com os representantes da marca nacional, para a parte comercial</p> <p>R5: Sim, com os representantes da marca nacional, para a parte comercial</p> <p>R6: Sim, Grupo Pestana, destinam-se a todos</p> <p>R7: Não</p> <p>R8: Não</p> <p>R9: Formação interna</p> <p>R10: Sim, formação interna, congressos nacionais, cursos online, formações presenciais.</p>

	<p>algo novo à sua formação. Congressos nacionais, cursos online e formações com convidados de renome nas diferentes áreas, são as principais formas de formação que o Galo Active disponibiliza anualmente.</p>		
<p>2. No âmbito da angariação de novos clientes, como é realizada a prospeção (a procura por novos sócios)? O ginásio tem normas específicas para isso?</p>	<p>R1: A maior parte é através das redes sociais, mas essencialmente os nossos clientes vem por outros clientes que temos, pelo passar da palavra entre eles.</p> <p>R2: Neste momento a política de angariação de novos sócios baseia-se no <i>Member Get Member</i>.</p> <p>R3: A nossa maior prospeção é no ato da venda. Elas fazem a venda, e obrigatoriamente pedem contactos à pessoa, e esses contactos têm de vir qualificados (têm de saber o nome, se mora ou trabalha perto, se já pratica exercício físico, se já fez e há quanto tempo). Estes são fatores que eu peço que tenham atenção porque quando ligam, já sabem alguma coisa sobre o cliente. Depois temos outro tipo de prospeções. Temos ações a acontecer em momentos específicos do ano. Agora para o Dia da Mãe, elas vão à piscina, com o voucher para o Dia da Mãe e oferecem 3 dias de utilização a todas as mães que têm interesse. Para oferecerem o voucher pedem sempre o nome e o contacto da pessoa. O voucher tem de ser dado com proatividade, tendo algo em retorno.</p> <p>R4: A angariação de novos sócios é feita através das redes sociais, através do site oficial do Fitness Factory ficando numa landing page para futuro contacto, através de telefonemas de referência e através de convidados de sócios já existentes.</p> <p>R5: Nós temos várias maneiras, através das campanhas: que é quando um novo sócio vem se inscrever temos uma promoção, algumas na joia outras na mensalidade, depende da altura do mês/semana, em que se nos derem 5 contactos de pessoas que possam estar interessadas a vir ao ginásio, isso é uma maneira de angariar. Nós também temos as nossas bases de dados, temos as redes sociais e também palavra boca a boca. Nós também temos muitas parcerias, temos parcerias com a Fnac, temos parecerias com o grupo alberto oculista essas coisas assim...</p> <p>R6: De momento não fazemos prospeção. Apenas possuímos as nossas redes sociais como o Facebook, o Instagram e o nosso e-mail que servem para respondermos às mensagens e dúvidas de potenciais clientes.</p> <p>R7: Nós ali trabalhamos muito com o termo walk-in., os walk-ins é o ponto forte daquele ginásio. 80% das pessoas que vêm ali bater vêm por seus pés. Vêm aconselhados por já clientes nossos. Ou seja, isto é o efeito manada. Vêm uns atrás dos outros. É raro o cliente que chega ali para se inscrever, não seja já no âmbito de fazer personal training. Nós já somos catalogados como um ginásio de PT's. Portanto, eu tenho o meu rácio de PT's é quase 90% dos meus clientes e, portanto, só isso acho que já diz tudo.</p> <p>É claro que a receção faz vendas é claro que os próprios PT's fazem vendas, mas o que acaba por acontecer é sempre uma tia, uma irmã, um marido, a minha mulher está a perceber?</p> <p>Nós ali, como somos um ginásio pequeno, é um pouco assim. As vendas são feitas assim. Não fazemos promoções. Não somos um ginásio de grandes promoções. Os preços são aqueles. Os preços são tabulados. O ginásio pratica o mesmo preço, os 18 PT's praticam o mesmo preço, não podem praticar nem abaixo nem acima, está suscetível de sanções, portanto, é fácil, é muito fácil trabalhar ali dentro. O difícil é entrar.</p> <p>R8: Apostamos na divulgação nas nossas redes sociais, temos estratégias específicas nas campanhas que atraem públicos de diversas idades. Tivemos publicidade a circular em alguns autocarros do funchal. Também pedimos que as novas inscrições nos indiquem contactos para que os possamos convidar para uma visita e posteriormente convertermos em inscrição.</p> <p>R9: Os clientes vão chegando até nós, nós tentámos trabalhar em parceria com hotéis também, mas é mais a boca a boca, sinceramente, e redes sociais. Também tivemos a ver no Jornal da Madeira. Há umas coisas que vamos fazer, mas não me ponho com telefonemas, mas nada dessas coisas. Eu pessoalmente detesto vendedores assim maçadores. E se me vêm a vender alguma coisa e eu já sei que eu não vou comprar. Mas isso sou eu, pode resultar com outras pessoas, mas como sou eu que estou à frente, atualmente as vezes eu tento evitar isso. já sei que não vou comprar.</p>	<p>Prospeção de clientes</p>	<p>R1: Redes sociais, member get member R2: member get member R3: Indicações, comemoração de datas específicas para angariação de membros com vouchers R4: redes sociais, website, telefonemas e referências deixadas por sócios existentes R5: campanhas, redes sociais, web site, telefonemas e referências deixadas por sócios existentes R6: Não existe R7: Walk-ins R8: redes sociais, publicidade física, contactos por indicações R9: member get member R10: várias campanhas definidas em função do mês e da altura do ano</p>

	R10: Sim, existem diferentes tipos de estratégias definidas pelo Galo Active, para que se faça essa prospeção. Não acreditamos que exista 1 em específico que resulte mais do que as outras, daí definirmos as nossas estratégias de acordo com a especificidade de cada mês e altura do ano, e o impacto que pode ou não ter.		
3. Relativamente a este ginásio, e analisando as opções seguintes, quais são os procedimentos que o ginásio utiliza? a. Prospeção por Cold Calling (telefone); b. Prospeção por Email Marketing c. Prospeção por Redes Sociais; d. Prospeção por Parcerias e. Prospeção por Eventos e Workshops f. Prospeção por indicações	R1: Utilizamos Prospeção por Redes Sociais, prospeção por Parcerias e prospeção por Eventos e Workshops. R2: Utilizamos apenas a Prospeção por indicações. R3: Está a decorrer uma campanha e recebemos leads, são campanhas que decorrem no nosso Instagram e na nossa página, as pessoas clicam e ficam com o contacto. Esse contacto já está no telemóvel do ginásio. Nós temos várias fontes de angariação de contactos, temos as pessoas que aqui vêm (walk ins), as pessoas que ligam a pedir informação pela campanha que vêm nas redes sociais, quando temos os amigos que vêm com os sócios. Temos parcerias, mas agora vamos trabalhar outro tipo de protocolo, o corporate, em que eu vou e apresento todos os serviços do clube e damos valores da parceria mais viáveis. Temos eventos também. Portanto todos os procedimentos. R4: O FFC utiliza a Prospeção por Cold Calling (telefone), a Prospeção por Redes Sociais e a Prospeção por Indicações. No entanto também temos protocolos com algumas empresas para que os seus funcionários tenham desconto na mensalidade. R5: Por exemplo se nós tivermos aqui uma pessoa que venha só visitar o ginásio nós temos sempre a regra de ... fazer uma visita às instalações e depois dar a conhecer a campanha, mas nesse momento o sócio ou prospect como nós dizemos deixa sempre o email. Também é uma maneira de nós estarmos a relembrar que estamos aqui, não se esqueça de nós. Eles por norma pedem para nós explicarmos e nós pedimos sempre para entrarem em contacto diretamente com a receção ou mesmo passar aqui no ginásio para nós podermos dar a conhecer... para não ser só falar de boca, para eles conseguirem ver que realmente somos pessoas que estamos atrás do telefone e não os fazemos perder tempo. Nós temos também as semanas de lançamentos e isso também atrai sócios, e aí temos a tal boca em boca, temos sócios que acham piada que é a altura que vai haver novas coreografias e então olha está na hora certa de trazer alguém, vou dizer olha venha cá não sei o que... então é assim uma maneira de angariarmos sócios. R6: Não fazemos qualquer tipo de prospeção. No entanto, recebemos sim chamadas de potenciais clientes, e-mails e mensagens nas redes sociais. R7: Indicações, pelos familiares que já treinam no ginásio, acabam por trazer outros familiares ou amigos para treinar também. R8: Utilizamos todas as opções anteriores. R9: Prospeção por redes sociais e indicações. R10: Usamos todas as opções mencionadas, dependendo da estratégia definida em cada momento.	Tipos de prospeção utilizados	R1: C, D E R2: F R3: A,B,C,D,E,F R4: A, C, F e protocolos R5: A, C, F e protocolos R6: Nenhum R7:F R8:A,B,C,D,E,F R9:C,F R10: A,B,C,D,E,F
4. Como são feitos os contactos com futuros sócios? Que tipo de formas existem para o efeito?	R1: Os nossos contactos são poucos, são mesmo através da demonstração do nosso trabalho através de eventos ou pelo conhecimento de futuros sócios no nosso trabalho. R2: Os contactos são efetuados apenas e só quando o futuro sócio se desloca ao Ginásio em busca de informações. É apresentado o espaço com enfoque no que o futuro sócio salientar ter mais interesse e apenas no final da visita (após apresentação do produto) se apresentam as condições para que o mesmo formalize uma inscrição. R3: Nós contactamos as leads das nossas landing pages por chamada telefónica ou whatsapp. R4: Temos as chamadas que são referências deixadas por sócios, e são feitas a questionar se a pessoa tem experiência em ginásio e se alguma conheceu o espaço anteriormente, levando por fim à marcação de um appointment, no caso de a pessoa assim o desejar. R5: É por chamadas, é o contacto principal. R6: Apenas contactamos os que nos enviam mensagem ou e-mail. Para isso utilizamos o nosso telefone ou o WhatsApp (quando o cliente é estrangeiro, o que é muito recorrente uma vez que o Grupo Pestana tem muitos clientes estrangeiros). R7: Não fazemos contactos, os clientes vão à nossa procura.	Contacto com Sócios	R1: Não fazem R2: Não fazem R3: Telemóvel ou whatsapp R4: Telemóvel R5: Telemóvel R6: Telemóvel ou whatsapp R7: Não fazem R8: Telemóvel R9: Não fazem R10: Telemóvel

	<p>R8: Utilizamos a landing page que é uma plataforma em que as pessoas clicam nas nossas campanhas caso queiram mais informações e aí estabelecemos contacto via telefone e agendamos visitas. Também utilizamos os contactos que os novos sócios nos deixam.</p> <p>R9: Nós não fazemos contactos. Os possíveis sócios vêm ter connosco para se inscreverem e saberem informações sobre o ginásio.</p> <p>R10: Os contactos com os futuros sócios são feitos de todas as formas acima referidas. Todas elas podem ter um impacto diferente. O nosso objetivo é conseguir chegar ao maior número de pessoas, o meio com que o fazemos, é só o veículo que nos guiará até lá. O importante é termos um grande alcance, para chegarmos ao público-alvo específico, de acordo com a estratégia adotada nesse mês.</p>		
<p>5. Pode partilhar comigo o tipo de campanhas promocionais para angariação de novos clientes que são mais utilizadas? Com que regularidade costumam ter esse tipo de campanhas? Quem é que as sugere e desenvolve? São criadas em função dos feedbacks que vão recebendo dos clientes que frequentam este ginásio?</p>	<p>R1: Nós até a data não temos feito campanhas, fazemos é mais publicidade em Janeiro e Abril, que são os meses que normalmente temos tido novos clientes ao logo do ano.</p> <p>R2: Neste momento não são realizadas campanhas de captação. Apostamos sim na qualidade do serviço para privilegiar a retenção.</p> <p>R3: Sim, neste mês, temos o Dia da Mãe, então temos a semana da mãe. Vamos ter também com as mães na piscina e oferecemos o voucher sempre com a obrigatoriedade de ficar com o nome e contato da pessoa, e mais informação, porque quando vamos falar com a pessoa, já conseguimos obter mais informação. Fazemos essas campanhas junto de eventos nós temos, mas neste mês temos o Dia da Mãe, dia do irmão, vamos pedir aos sócios para trazer o irmão a treinar connosco. Temos o Dia da Família, também, já tiramos várias fotos com mães e filhos que nós estamos aqui a treinar, e família a treinar, e publicitamos, e convidamos sempre o sócio a trazer alguém que nós esteja cá a treinar, porque isto é um clube familiar. E temos o mês do coração, também temos várias ações que vamos fazer durante o mês, nomeadamente com a nutricionista, a fazer um pré e pós treino, com lanches, vamos ter médicas a dar no sábado, por exemplo, na jornada do judo nós tivemos a médica, a Dra. Eduarda Resende, médica e endocrinologista, falou sobre a importância da alimentação para as crianças, e temos várias ações que vamos fazer ao longo do mês. Isto é feito por mês, porque neste mês é o mês do coração, o mês da família, dia do irmão, Dia da Mãe, dia do filho, este mês temos imensas coisas e temos sempre campanhas e eventos associados a isso. É o marketing juntamente com o departamento comercial. No mês não está a acontecer assim, mas no geral é o marketing com a área comercial. Nós em tempos já tivemos vários inquéritos para tentar perceber o que é que seria melhor. Mas as pessoas falam sempre no preço, para as pessoas é o melhor, é baixar o preço, baixar o preço. E nem sempre, nem é possível, nem pode ser de encontro aquilo que as pessoas querem. O que nós fazemos no geral é sempre analisar as necessidades das pessoas até que nós temos ali as folhas das gestões, normalmente é sempre isso, é baixa preço, mais introdução de aulas, mais não sei o quê. Nós fazemos as campanhas tendo em conta as nossas necessidades também. O que é que é preciso existir mais? Aqui, aqui, Pilates de camas? Nós vamos trabalhando dessa forma.</p> <p>R4: Costumamos ter a joia de inscrição a metade do preço ou oferta de mensalidade. Nós todos os meses temos uma campanha. Nem sempre são campanhas diferentes ou novas. Mas existe sempre uma campanha. Essas campanhas são feitas pela marca Fitness Factory e são implementadas a nível nacional. A a empresa é que dá o feedback à marca Fitness Factory.</p> <p>R5: Por norma é mesmo a angariação, se nos deixarem x contactos tem uma promoção ou na joia, ou na mensalidade... por exemplo em janeiro nós estávamos a oferecer a parte da joia e da mensalidade, se deixassem os contactos. Estamos agora com uma que é a roleta que se deixarem os 5 contactos tem uma redução da joia e ainda ganham um prémio, é sempre coisas para cativar. É mesmo a marca do Fitness Factory.</p> <p>R6: De momento não fazemos campanhas promocionais para além da oferta da joia. Já tivemos na altura do covid a campanha de “2 é melhor que 1”. A campanha era para 2 pessoas pagarem um valor mais em conta enquanto as 2 estiverem inscritas. Se uma desiste, a outra que está interligada com ela tem 1 mês para substituir ou então alterar o pacote para um dos pacotes em vigor. Nesta campanha podiam ser 2 pessoas de fora ou 1 sócio que trouxesse alguém de fora.</p>	<p>Campanhas promocionais</p>	<p>R1: Não fazem R2: Não fazem R3: Campanhas relativas ao mês ou época festiva; marketing e área comercial R4: Campanha variável a cada mês; marca nacional R5: Campanha variável a cada mês; marca nacional R6: Não fazem R7: Não fazem R8: Campanhas relativas ao mês ou época festiva; direção R9: Campanhas relativas ao mês ou época festiva R10: Campanhas relativas ao mês ou época festiva; direção e departamento comercial</p>

	<p>R7: É muito raro fazermos campanhas porque estamos no limite de <i>pricing</i>. Não podemos também inventar muito. Nós não queremos ser intitulados como um ginásio de promoções, não sei se me faço entender, nós somos um ginásio caro, para que é que vamos estar com promoções, o nosso target não é promocional, não é. Não são pessoas que andam à procura de promoções para fazer atividade física. Não ando atrás dos preços dos outros para fazer mais ou menos, tanto é assim que estou com os mesmos preços desde 2014, não mexi nos preços, portanto só para aí já se vê. Eu tinha as coisas muito bem claras quando montei este projeto e sabia muito bem para onde é que queria ir e graças a Deus é aqui que eu estou.</p> <p>R8: Costumamos ter campanhas mais apelativas em datas comemorativas, como o Dia do Pai, Dia da Mãe ou mesmo o aniversário do Ginásio. Tentamos, por exemplo, usar campanhas que possam usufruir duas pessoas ao mesmo tempo, pois sabemos que é mais motivante vir treinar acompanhado. Ou algumas vezes optamos por oferecer uma quinzena.</p> <p>R9: Normalmente fazemos campanhas em alturas ou dias específicos do ano. Fazemos normalmente em dias, por exemplo, no Dia dos Namorados, pode trazer o namorado para treinar. Normalmente nós não baixamos o preço, mas podem trazer um amigo no Dia do Pai, “vem treinar com o teu filho de forma gratuita”, e depois as pessoas acabam por gostar, acabam por ficar, portanto, sim, fazemos algumas campanhas.</p> <p>Na nossa reunião mensal já preparamos o mês seguinte e é um brainstorming. Há várias ideias e há uma que fica, às vezes já tenho uma ideia outras vezes não, a melhor ideia fica.</p> <p>R10: O nosso ginásio desenvolve durante o ano diferentes campanhas, todas elas com diferentes objetivos. Esses objetivos são definidos pela relação existente nos diferentes departamentos e através do feedback de cada um deles. Temos estratégias definidas à priori e acreditamos no valor do planeamento que fazemos anualmente, não descurando todos os feedbacks e níveis de satisfação demonstrados pelos sócios e potenciais sócios. Uma vez as campanhas são de fortalecimento e consolidação das relações existentes com os sócios que cá estão, outras vezes a estratégia passa por atrair novos sócios, para segmentos específicos que achamos haver lacunas ou queiramos reforçar. Desta forma, tentamos consolidar o que de melhor é feito diariamente, aliando à atração de novas vendas. As sugestões das campanhas são coordenadas entre a direção e o departamento de vendas.</p>		
<p>6. Já alguma vez recorreram a campanhas nas quais são os sócios a trazer um amigo/familiar ou a dar referências de amigos/familiares para virem experimentar os vossos serviços e conhecer o vosso espaço?</p>	<p>R1: Sim, nós temos um projeto inserido na câmara municipal que as aulas de grupo são abertas a todo o tipo de pessoas que tenham interesse, e sócios e participantes podem trazer amigos e familiares.</p> <p>R2: Não.</p> <p>R3: Em tempos, nós temos campanhas próprias para se trazer um amigo, nós oferecemos um mês, oferecemos uma toalha, um kit do clube. De momento, nós não oferecemos nada. Mas temos uma campanha muito boa, com o nosso valor de mensalidade é 59,5 e no início do ano temos uma de 49,75.</p> <p>R4: Sim já, essa campanha existe até a marca dar ordem em contrário. No caso de um sócio trazer um convidado para se inscrever, fica com uma mensalidade de oferta.</p> <p>R5: Que eu tenha conhecimento eu acho que sim, mas não te sei dizer quando, já foi antes do meu tempo.</p> <p>R6: Já tivemos. Para o cliente ter a oferta da joia de inscrição, pedíamos 5 contactos para podermos contactar. No entanto deixámos de ter essa campanha por causa da Lei da Proteção de Dados.</p> <p>R7: Sim, os nossos sócios costumam trazer um amigo ou um familiar para virem treinar connosco.</p> <p>R8: Sim.</p> <p>R9: Depende da campanha, mas sim, normalmente sim.</p> <p>R10: Sim, essa é uma campanha muito comum nos diferentes ginásios, independentemente do segmento ser mais “premium” ou mais “low cost”.</p>	<p>Campanhas de referência</p>	<p>R1: Open days para aulas de grupo R2: Não R3: Sim, mas já não fazem R4: Sim R5: Sim R6: Sim, mas já não fazem R7: Sim R8: Sim R9: Sim R10: Sim</p>
<p>6.1 - Em caso afirmativo, quais as vantagens para o sócio, caso a inscrição se concretize?</p>	<p>R1: A vantagem é que temos um potencial de novos clientes, mas não temos nenhuma campanha promocional.</p> <p>R2: -</p>	<p>Descrição das vantagens</p>	<p>R1: - R2: - R3: -</p>

	<p>R3: O que é que nós fazemos aos sócios mais antigos? Que ainda paga os 59,5. Entramos em contato e damos a possibilidade de baixarem o valor mesmo trazendo ou não pessoas, nós preocupamos sempre com os sócios mais antigos que nós temos e fazemos ver, ligamos a perguntar se querem efetivamente baixar a mensalidade de 59,5 até 49,75 se sim, nós fazemos esse ajuste. É que faz sentido, já está há imensos anos. Se for no decorrer da campanha, que traga alguém, está tudo bem, mas temos esse cuidado sempre de trabalhar os sócios, a retenção, trabalhar os nossos sócios antigos.</p> <p>R4: O sócio tem a oferta de uma mensalidade por cada pessoa que trazer, poderá trazer 1 pessoa por mês permitindo começar a pagar apenas quando quiser "PAGA QUANDO QUISERES".</p> <p>R5: Supostamente sim, mas não é algo que seja divulgado para te ser sincera.</p> <p>R6: -</p> <p>R7: Tem o benefício de fazer bem ao familiar. Então é, oferecer saúde, o que é que se pode oferecer melhor? Melhor do que isso, só isso mesmo. Mas aquilo que oferecemos, geralmente, se for um walk-in de um PT nosso, a primeira sessão é grátis. Fazemos uma sessão grátis para a pessoa ter noção do que é treinar e acompanhada. É isso que fazemos. Para conhecer o serviço. Agora o resto não.</p> <p>R8: Temos sempre uma campanha ativa em que o sócio beneficia de 25% de desconto num próximo débito caso algum amigo se inscreva.</p> <p>R9: Depende da campanha.</p> <p>R10: Considero que existem várias vantagens quando um sócio tem amigos e/ou familiares a treinar no mesmo espaço, tais como: motivação adicional, compromisso e incentivo mútuo, suporte emocional e moral, partilha de conhecimentos, bem como o fortalecimento de relações.</p>		<p>R4: oferta de uma mensalidade</p> <p>R5: oferta de uma mensalidade</p> <p>R6: -</p> <p>R7: -</p> <p>R8: 25% desconto na mensalidade seguinte</p> <p>R9: depende da campanha</p> <p>R10: -</p>
<p>7. O ginásio oferece a possibilidade de, na eventualidade de um sócio num determinado período não se conseguir deslocar ao ginásio, treinar a partir de casa? Se não, já pensaram nessa possibilidade?</p>	<p>R1: Nós temos apenas 3 planos, gravados em vídeo, que enviamos e que podem fazer em casa.</p> <p>R2: Neste momento não temos essa possibilidade nem a mesma se enquadra no <i>modus operandi</i> do nosso Ginásio. Queremos que os sócios treinem no nosso espaço e que se sintam bem por nele treinar, interagindo diretamente com o nosso <i>staff</i>.</p> <p>R3: Nós fizemos isso na quarentena. O personal trainer dava os treinos de casa. De momento, não temos. Se acontecer como já aconteceu, ele preparar o treino e fala, faz um treino online, mas se houver essa possibilidade, sim.</p> <p>R4: Possuímos um serviço VEO, que consiste em aulas virtuais iguais às que existem aqui no ginásio e que qualquer sócio pode adquirir por um valor extra de 1,99€ mensalmente.</p> <p>R5: Sim nós temos um suplemento para isso, que podem fazer as nossas aulas... Por exemplo se o sócio decidir aderir nós oferecemos os 2 primeiros meses, que é para o sócio conseguir fazer as nossas aulas de grupo em casa, depois pode ter acesso a todas as aulas a qualquer momento a partir da aplicação que nós temos.</p> <p>R6: Não temos essa oferta, nem nunca pensámos nisso. A única vez que tivemos foi durante o Covid-19, em que tínhamos as aulas online, uma vez que estávamos impossibilitados de estarmos juntos.</p> <p>R7: Nós temos, eu pessoalmente, por exemplo tenho bastantes PTs online porque estão fora da Madeira. Eu trabalho com atletas de alta competição e infelizmente, como deve imaginar eles estão fora da Madeira e eu tenho de dar treinos online. E quem diz eu, diz os meus colegas, todos eles têm pts online. Aulas do grupo não fazemos nada online, zero.</p> <p>R8: A nossa aplicação dispõe de vídeos em que o sócio pode treinar em casa.</p> <p>R9: Se pagar, óbvio. Se tiver PT, ele acompanha o cliente. Se não tiver PT, as nossas aulas não as temos online.</p> <p>R10: Neste momento, o nosso ginásio não apresenta essa possibilidade, sendo que no passado, pelo período de Covid-19 que todos nós atravessámos, fomos capazes de nos reinventarmos e possibilitar o treino através desse formato mais digital.</p>	<p>Treino não presencial</p>	<p>R1: 3 planos de treino gravados em vídeo</p> <p>R2: Não</p> <p>R3: Não</p> <p>R4: VEO (aulas virtuais)</p> <p>R5: VEO (aulas virtuais)</p> <p>R6: Não</p> <p>R7: Acompanhamento online</p> <p>R8: Vídeos na app</p> <p>R9: Apenas no PT</p> <p>R10: Não</p>
<p>8. Falemos agora sobre os preços dos serviços oferecidos no ginásio. Caso não sejam</p>	<p>R1: Sou eu que trato dos preços, baseiam-se na qualidade do nosso serviço, consoante formos oferecendo mais qualidade ao cliente. Desde novas instalações e material, assim como formações específicas. Fomos aumentando gradualmente ao longo dos anos, tendo em conta a procura.</p>	<p>Preços dos serviços</p>	<p>R1: Diretor de clube, baseado na qualidade do serviço</p>

<p>definidos por si, sabe quem é responsável por essa parte e em que é que se baseia para definir os preços?</p>	<p>R2: O preço das mensalidades é definido de forma central pelo Grupo Be Fit. Temos a possibilidade de intervir e sugerir eventuais protocolos com preço diferenciado, mas neste momento não se justifica a criação desse tipo de protocolo. O foco estará sempre nas necessidades do cliente, nas suas expectativas e como criar uma sinergia entre estas e o produto que temos para oferecer.</p> <p>R3: Já está estipulado desde sempre. O que nós mexemos nos preços aqui, tem a ver com o valor de campanha. No caso contrário é aquele valor. Até que nós temos os sócios do clube que pagam uma quota mensal, no valor de 25 euros e qualquer coisa. E, pronto, não podemos andar a mexer constantemente na nossa tabela de preços.</p> <p>R4: A marca Fitness Factory define os preços de forma geral, e depois cada ginásio adapta à sua realidade.</p> <p>R5: São definidos pelo responsável do Fitness Factory.</p> <p>R6: Os preços são definidos e baseados em função da afluência que temos ao ginásio.</p> <p>R7: Sim, mas foi em reunião técnica. Fizemos uma prospeção do que andava ali em termos de mercado, e tentámos ajustar consoante aquilo que gastávamos ou não, e tentamos ajustar a um preço que achamos que era justo para o serviço que vamos oferecer. Daí estar o preço que está até ao dia de hoje.</p> <p>R8: Os preços são sempre definidos pelo Diretor do Clube.</p> <p>R9: Eu. Obviamente, fizemos todo o mercado aqui na zona, porque não é comparável com os ginásios, por exemplo, no Funchal, nem nada disso. A nível de condições e investimento somos a ginásio que pratica preços mais altos, mas que na minha opinião a qualidade acompanha. decisão foi baseada também no tipo de público que eu queria, ou seja, o meu objetivo não eram alunos da escola, está a perceber, era sim levar um bocadinho de classe, regras, etc., portanto é por isso que eu estava a dizer que existe um espaço para toda a gente e que não é preciso haver aquela concorrência agressiva e por isso foi definido com base na minha preferência e naquilo que era o nosso objetivo.</p> <p>R10: Os preços das nossas mensalidades e serviços são definidos pela Direção do Galo Active. Essa aplicação de preços, é sustentada na crença da qualidade das nossas instalações e serviços prestados.</p>		<p>R2: Marca define, criar uma sinergia entre as expectativas e necessidades do cliente e os produtos que oferecem</p> <p>R3: Estipulado desde a abertura</p> <p>R4: Marca nacional, adaptado à realidade de cada clube</p> <p>R5: Marca nacional</p> <p>R6: Adaptados em função da afluência</p> <p>R7: Equipa técnica, definido por uma prospeção de mercado na zona</p> <p>R8: Diretor de Clube</p> <p>R9: Diretor de Clube, baseado num estudo de mercado na zona e tipo de cliente pretendido</p> <p>R10: Diretor de Clube, baseado na qualidade dos serviços</p>
<p>9. Durante o contacto com o cliente, momento específico da venda, quais são os três principais parâmetros a focar para criar a necessidade de compra?</p>	<p>R1: Queremos perceber qual o objetivo deste para o treino, o que pretende e quanto este está comprometido com o treino.</p> <p>R2: O foco estará sempre nas necessidades do cliente, nas suas expectativas e como criar uma sinergia entre estas e o produto que temos para oferecer.</p> <p>R3: Perante pessoa está à nossa frente, a primeira coisa que elas perguntam a uma marcação delas, é sempre os objetivos da pessoa. Quais são os objetivos? Se mora ou trabalha perto, é uma das coisas que faz sentido porque já tivemos marcações que elas fazem e às vezes esquecem-se dessa pergunta importante e depois a pessoa chega cá e olha "onde é que mora e trabalha?" "Em Santana". Tendo em conta o que nós perguntamos, é sempre: objetivos da pessoa, em quanto tempo essa pessoa quer atingir os objetivos que é importante, se tem alguma limitação a nível de saúde, para poder depois passar essa informação ao colega que faz a avaliação para uma prescrição de treino e essa questão do mora ou trabalha perto. São dados que elas obrigatoriamente têm de saber para poder criar a necessidade das pessoas. Claro que elas têm de saber de toda outra parte, que é quais as aulas que temos, quais os horários, conforme a pessoa vai dizer se consigo amanhã, se consigo à tarde, o que é que eu gosto mais de fazer, não vou estar a vender bicicleta quando ela está e depois tendo em conta a informação que elas têm da pessoa, direcionam para o leque de serviços que nós temos, que são muitos.</p> <p>R4: Quando estamos no contacto com o cliente tentamos realçar três parâmetros: o espaço, os instrutores e os valores, para enaltecer o próprio ginásio. Se for pelo cliente, procuramos saber porque é que ele vem, qual o seu objetivo, e quando quer atingir o objetivo, tentamos sempre criar uma relação com o cliente.</p> <p>R5: Perceber o interesse do cliente de onde vem, tentar criar empatia com esse interesse e perceber o objetivo do cliente.</p>	<p>Concretização da venda</p>	<p>R1: Objetivo, motivação</p> <p>R2: Necessidades, expectativas</p> <p>R3: Objetivos, local de residência e de trabalho, prazo para atingir objetivos, problemas de saúde</p> <p>R4: objetivo, prazo para atingir o objetivo</p> <p>R5: objetivo e motivo que o levou a inscrever-se</p> <p>R6: horário de treino, tipos de serviços, e prazo</p> <p>R7: Motivo para se inscrever</p> <p>R8: objetivo</p> <p>R9: objetivo</p>

	<p>R6: Durante o contacto com o cliente, os três principais parâmetros são: o horário que quer treinar, os serviços que quer usar e qual o tempo que pretende ficar connosco.</p> <p>R7: A parte psicológica do cliente, a parte física, obviamente, mas essencialmente a parte psicológica do cliente. Porquê que ele veio ali bater? Porquê que ele decidiu dar início à atividade física? Nós pegamos muito por aí. A parte psicológica. Depois, obviamente, vêm os números. Vêm os números que falam por si só, não é? Os números da pesagem, e os números das gorduras viscerais, e os números da massa gorda e da massa magra e por aí fora. Mas a primeira característica que nós tentamos agarrar é sempre a parte psicológica. Sempre.</p> <p>R8: Primeiro que tudo tentamos perceber qual o maior objetivo do cliente ao procurar o nosso ginásio, apresentamos propostas que vão de encontro àquilo que o cliente necessita e tentamos acolhê-lo da melhor maneira possível.</p> <p>R9: O desejo do cliente, o que é que ele mais deseja, o que é que ele queria. Eu não sei como pôr isto numa palavra, mas eu vou tentar explicar.</p> <p>Por exemplo, eu quando fui mãe tive muita dificuldade em voltar corpo antes da gravidez. Portanto, eu uso muito isso quando falo com os clientes.</p> <p>Para eles não acharem que é algo inatingível. Ou seja, “ok, em 3 meses está completamente diferente?” Não, não está, não prometam coisas que não conseguem oferecer, não está, porque a gente sabe que a pessoa vai para casa e vai comer o mundo e o fundo, portanto sejam sinceros, digam as coisas como são e vamos trabalhar porque isto é uma coisa muito frequente na área das vendas.</p> <p>R10: Os 3 principais parâmetros que consideramos serem fundamentais no momento da venda, são: 1. Identificar as necessidades e motivações; 2. Posicionar o ginásio como solução ideal; 3. Exclusividade e urgência.</p>		R10:necessidades e motivações
<p>10. Como é que o departamento comercial lida com as objeções colocadas pelos sócios no momento da venda? Quais são as principais objeções colocadas pelos sócios deste ginásio?</p>	<p>R1: Normalmente a maior objeção é os horários de treinos, como só temos PTS e aulas de grupo os nossos horários estão normalmente completos e tentar uma hora que vá de acordo ao que o cliente necessita nem sempre é fácil.</p> <p>R2: Uma das maiores objeções é a elevada afluência e alguma dificuldade em marcar aulas online. Conseguimos, no entanto, contrapô-las referindo que há muitas horas em que não se verificam quaisquer constrangimentos a um treino variado, assim como na marcação de aulas via presencial (por oposição ao estritamente online).</p> <p>Todos têm conseguido treinar e têm ficado algumas vagas nas aulas, pelo que consideramos haver sempre espaço para mais um sócio.</p> <p>R3: Sim, por exemplo, aqui a questão do debito direto já não é tanto uma objeção como antigamente era. Nós aqui não temos fidelização, logo aí não é como outros ginásios que têm contratos de 6 meses e nós às vezes temos conforme as campanhas que fazemos e aí decidimos logo que é obrigatório o débito direto.</p> <p>É uma objeção, que acho já não é assim tão usual como quando eu comecei, que é o primeiro pagamento ao balcão, e os restantes por débito direto. "Ah não, não quero", mas nós fazemos ver a pessoa "qual é o seu medo?", "depois vocês dizem um valor e tiram outro", "quanto a isso você vai ao banco e estipula a mensalidade é 59,5 e você estipula a mensalidade é 59,5", "ah mas depois podem tirar duas vezes", "se isso acontecer, que não acontece, nós fazemos a devolução" e vamos tranquilizando a pessoa e afirmar que é dessa forma "ah, mas eu não quero, eu não quero", "é obrigatório" e contornamos sempre dessa forma. A não ser que a pessoa não queira porque está numa situação de divórcio, aí nós também conseguimos olhar e não colocarmos débito direto. As objeções são quase sempre as mesmas, ou porque não têm dinheiro, é uma questão de prioridade, não tem dinheiro para aqui, não tem dinheiro para ali.</p> <p>R4: Vamos sempre atrás da necessidade do cliente e tentar que a pessoa perceba os pontos positivos do espaço e do ambiente do ginásio. As principais objeções são os horários e picos de afluência, a falta de máquinas e de aulas de grupo com poucas vagas.</p> <p>R5: Uma das objeções que as vezes pode surgir é “menina, mas o preço de livre transito não está dentro do meu orçamento”, ok nós oferecemos a opção que é mais limitada em termos de horário, mas realmente em termos de preço é mais baixo</p>	Geestão de Objeções	<p>R1:Horários</p> <p>R2: Afluência</p> <p>R3: Valor</p> <p>R4:Horários, afluência, falta de máquinas, vagas nas aulas</p> <p>R5: Preço, horário</p> <p>R6: Fidelização e débito direto</p> <p>R7:Frequência semanal aos treinos de PT</p> <p>R8: valor da jóia</p> <p>R9:Preço do PT, horário das aulas</p> <p>R10:-</p>

	<p>podemos sugerir isso. Digamos que vem uma pessoa “menina, fidelização para mim não dá jeito viajo muito”, não há problema tem sem fidelização, não tem acesso às campanhas, mas tem privilégios que pessoas com fidelização não o tem. Também tentar criar empatia, eu acho muito importante nas comerciais é tentar criar empatia com o cliente, não ser fria nem ter uma cara poker face, tipo tentar estar ali com o cliente que é para ele perceber que nós realmente estamos a perceber o que ele está a dizer. Eu acho isso importante.</p> <p>R6: Nós tentamos sempre dar alternativas. Em relação às objeções, temos duas muito frequentes. O tempo de fidelização, em que damos a alternativa de comprar apenas vouchers com um número específico de entradas. E o facto de os pagamentos serem feitos por débito direto, em que damos a alternativa de pagamento ao balcão por mais 8,80€.</p> <p>R7: A mais frequente se calhar é relativa à frequência de treinos semanais de PT. Às vezes temos alguma dificuldade em passar isso para o cliente. Nós aconselhamos sempre duas ou três vezes por semana e o cliente acaba por fazer duas. É só essa que temos. Não temos mais nenhuma.</p> <p>R8: Uma das grandes razões pelas quais os clientes mais hesitam no momento da inscrição é o valor da joia, pois muitas das vezes preferem esperar por uma campanha mais apelativa ou mesmo a isenção de joia.</p> <p>R9: A nível de PT muitas vezes é o preço. Às vezes é. Há pessoas que querem PT e que não podem mesmo. Nós temos aqui um contratempo com o horário das aulas, de facto, que é, nós só damos aulas de 7 e 8 da manhã e depois ao final do dia. hora do almoço porque não se justifica, não temos clientes suficientes a treinar essa hora, enquanto nos ginásios da Funchal o pessoal vai na hora do almoço ao ginásio, é que ainda funciona muito bem assim, então não temos aulas a essa hora, mas depois ali as 7, 8 pessoas que por acaso que estavam, não têm essa possibilidade, portanto também os horários é um tipo de ginásio um bocadinho diferente, quem está assim, obcecado e tal, e vem para o ferro, não é bem por aí. Portanto, essa também pode ser uma, quando percebem que nós trabalhamos mais pelo lado da saúde.</p> <p>R10: A capacidade de lidar com as objeções colocadas pelos sócios são qualidade determinante para o sucesso da função. A nossa posição em situações concretas de objeções é de ouvir atentamente e mostrar que serão encontradas as devidas soluções para as situações apresentadas. Não existe uma objeção concreta ou mais frequente que possamos apontar.</p>		
<p>11. Sabendo que o momento da venda é importante, mas o pós-venda é o que garante a fidelização do cliente, que tipo de acompanhamento é que o sócio tem para que se sinta diferenciado e não apenas mais um número?</p>	<p>R1: Nós perguntamos durante o treino, e após a primeira semana de treino, se a pessoa está efetivamente a gostar, se sente alguma dificuldade, ou se acha que devemos mudar a estratégia de treino.</p> <p>R2: Apelamos sempre a um serviço de apoio à sala de musculação com a maior proximidade e interação possíveis, de forma que os sócios sintam que demos pela sua presença no Ginásio e que tentámos fazer com que esta fosse uma experiência agradável.</p> <p>R3: Elas fazem a chamada após a inscrição, 7 dias depois para saber se já fizeram a avaliação que é a vendida no início, se já fizeram, se já fizeram o rastreio que nós oferecemos também. No primeiro momento é para saber se as duas coisas já estão feitas, se, entretanto, já começou a treinar. A chamada dos 15 dias é para saber se já fez e o que é que fez até agora, se já experimentou alguma aula se está a correr bem, se está a gostar e se tem alguma sugestão. Após um mês nós voltamos a ligar para efetivamente ver se se está a gostar e ter um feedback mais minucioso do que a pessoa tenha para nos dizer, ou alguma sugestão que a pessoa tenha para nos dar.</p> <p>R4: É feito um acompanhamento por parte dos instrutores nas aulas de grupo e sala de treino. Além disso, os sócios têm direito à primeira avaliação física, plano de treino e aconselhamento nutricional. Existem também serviços de GTs e PTs e NP que são pagos com um valor extra mensalidade. Na parte da receção, são enviadas mensagens de ausência, mensagens de aniversário e marcações. Tentamos sempre, também, saber o nome de cada sócio e cumprimentamos a cada entrada e saída.</p> <p>R5: Uma coisa que eu faço é decorar sempre o nome, dou bom dia e pergunto se está tudo bem, tento perceber como é que correu o dia... muitas vezes pergunto – “olhe e hoje o que vai treinar? Pernas, braços e então?” E depois quando contam pormenores da vida pessoal tento sempre me lembrar que é para eles perceberem que não só mais uma pessoa, nós realmente pensamos neles.</p>	<p>Pós-venda e fidelização</p>	<p>R1: Durante o treino R2: apoio à sala de musculação R3: chamada dos 7 dias, chamada dos 15 dias, chamada dos 30 dias R4: Apoio na sala de treino, mensagens de ausência, aniversário, saber o nome do sócio R5: Saber o nome do sócio, perceber como foi o dia R6: apoio na sala e na receção R7: Personal training R8: Saber se o ginásio corresponde às expectativas, apoio na sala de treino</p>

	<p>R6: Existem 3 formas de acompanhamento: na sala de treino com o instrutor de sala, nas aulas de grupo com o instrutor da aula e no atendimento na recepção.</p> <p>R7: Não, é só o mesmo acompanhamento do personal trainer. Aquele ginásio resume-se a personal trainer.</p> <p>R8: Tentamos sempre não esquecer aquilo que nos foi dito quando o sócio nos procurou e saber se o ginásio tem ido de encontro às suas expectativas. Pedimos aos técnicos que deem uma maior atenção àqueles que nunca frequentaram um ginásio e que se sintam apoiados principalmente na sala de treino, pois sabemos o quão difícil é manter fidelizado alguém que nunca treinou anteriormente.</p> <p>R9: Nós temos reavaliações de 3 em 3 meses. A cada reavaliação, a pessoa tem direito a um plano. Ou seja, o PT que faz a reavaliação faz um plano para os próximos 3 meses. Que a pessoa pode seguir ou não seguir, porque nós não vamos andar a ver se a pessoa está a fazer mesmo aquele plano ou não, mas está incluído no preço da reavaliação. Acompanhamento de sala. Nas primeiras vezes que ia fazer aquele plano, basta pedir ajuda e tem acompanhamento naquele treino. Ou seja, é por isso que eu disse que a nível do PT, depois se a pessoa quiser, tudo bem, mas nós oferecemos isso.</p> <p>R10: A “fidelização” é feita diariamente pelos diferentes departamentos do ginásio, tentando chegar a cada um dos sócios, nos diferentes momentos, desde o momento que entra no ginásio, o treino, até à sua saída. Todos esses 3 momentos são possibilidades de fazermos um sócio feliz e que se sinta confortável.</p>		<p>R9:Reavaliações de 3 em 3 meses, acompanhamento de sala</p> <p>R10: -</p>
<p>12. Tendo noção que a fidelização acontece quando a satisfação é atingida com base nas expectativas e na experiência pessoal, é função do departamento comercial avaliar a satisfação dos clientes? De que forma é que isso é feito?</p>	<p>R1: Sim tenho. Vamos elaborando o treino de acordo com os objetivos do cliente e apresentando sempre novas soluções o objetivos de treino a este.</p> <p>R2: A avaliação da satisfação dos clientes é feita de formas muito simples, quer através de interação direta com os mesmos e questionando sobre as experiências que tem tido nas suas vindas ao Ginásio.</p> <p>Recolhemos sugestões e oportunidades de melhoria, quer avaliando o rácio entre inscrições e cancelamentos, que também é um ótimo barómetro.</p> <p>R3: São realizadas chamadas para ter feedback da avaliação, se já começou a treinar, se experimentou aulas, se esta a gostar.</p> <p>R4: É função do departamento de marketing da marca. É feito por questionários criados e enviados pela aplicação e por feedbacks dados diretamente pelos sócios.</p> <p>R5: De certa maneira sim, porque nós temos a nossa aplicação e nós mandamos questionários de satisfação através da aplicação para os sócios preencherem.</p> <p>R6: É função do departamento comercial e da recepção também avaliar a satisfação dos clientes, através do livro de sugestões e de reclamações. Possuímos também um questionário que é aplicado na folha de cancelamento quando um sócio faz um cancelamento.</p> <p>R7: É mais boca a boca. É um ginásio muito pequeno. É um ginásio extremamente pequeno, temos uma caixa de sugestões, como é óbvio, mas não passa disso, não passa disso. O cliente dirige-se muito a mim, tem essa abordagem comigo quando eu estou no ginásio, tem essa liberdade devido à minha forma de ser também, então vem-me abordar, às vezes com isto ou com “porque é que não põe mais uma aula de step, porque é que não abre uma aula às sete da manhã”, isto, aquilo, e geralmente é boca a boca.</p> <p>R8: Procedemos ao envio de inquéritos para que os sócios possam avaliar as diferentes áreas do ginásio, desde a sala de treino, os instrutores, as aulas de grupo e as instalações e também os nossos eventos. Para além disso, dispomos de uma caixa de sugestões em que os sócios podem preencher anonimamente dando o seu parecer, seja ele positivo ou negativo.</p> <p>R9:</p> <p>R10: A responsabilidade de avaliar a satisfação do cliente é de todos os colaboradores do ginásio, e não apenas de um segmento específico. Como referi anteriormente, desde o momento da venda, na chegada ao ginásio, na aula/treino, até à saída, o sócio passou por imensos técnicos e profissionais, que de alguma forma, podem acrescentar algo simples, mas valioso na qualidade da sua vinda ao ginásio. Todos somos responsáveis nessa “fidelização” que deve ser diária.</p>	<p>Fidelização (avaliação da satisfação)</p>	<p>R1: Feedbacks do clientes</p> <p>R2: Feedbacks dos clientes, rácio inscrições-cancelamentos</p> <p>R3: Chamadas de feedback</p> <p>R4: Questionários criados pela marca, feedbacks dos clientes</p> <p>R5: Questionários criados pela marca, feedbacks dos clientes</p> <p>R6: Livro de sugestões e reclamações, questionário na folha de cancelamento</p> <p>R7:Feedbacks dos clientes</p> <p>R8:Questionários, caixa de sugestões</p> <p>R9:-</p> <p>R10:-</p>

<p>13. Existem diferentes tipos de acompanhamento feitos por diferentes profissionais dentro do ginásio? Pode explicar um pouco sobre cada tipo e quais os responsáveis por esse acompanhamento?</p>	<p>R1: Sim, claro. Cada um tem o seu método de treino dentro da evidência científica. Os responsáveis sou eu, o Tomás e a Petra. Os nossos treinos são sempre dados em função de cada cliente e tendo em conta as necessidades deste. É feito um treino inicial, onde temos “exercícios tipo” para os diferentes grupos musculares e partir daí, mediante cada exercício, vemos as necessidades de cada cliente e limitações deste a nível articular. Mas o nosso foco e estratégia é sempre trabalhar em função do cliente.</p> <p>R2: Acompanhamentos diferenciados serão sempre prestados por colegas diferentes, pois cada um deles é o resultado das suas próprias experiências, expectativas, formações e características pessoais. Não poderá haver dois atendimentos iguais feitos por duas pessoas diferentes.</p> <p>R3: Tem a avaliação que é feita no início quando eles se inscrevem, tem a nutrição. eles fazem uma avaliação, mas depois o sócio decide se após o mês quer voltar a fazer uma nova avaliação. há sócios que querem fazer de mês a mês. Mas sim temos esse acompanhamento.</p> <p>R4: Sim. Em relação aos Personal Trainers, existem dois pacotes de acompanhamento. O GT que é a Gestão de Treino, em que o sócio paga um valor extra e possui avaliação física (com pesagem) e atualização do plano de treino todos os meses, e existe o serviço de PT, que é o Treino Acompanhado, em que o sócio treina numa determinada frequência semanal, escolhida por ele, e tem também direito a pesagem todos os meses. Estes dois pacotes também possuem serviço de Nutrição Premium (NP), que consiste em uma consulta de 1 hora todos os meses, com um plano alimentar devidamente estruturado pela nutricionista em conjunto com o Personal Trainer, com o objetivo de atingir os resultados esperados. Existe ainda uma combinação da Nutrição Premium (que existe também esse só pacote, com 1 consulta todos os meses) com a Gestão de Treino, a chamada Gestão Premium (GP), que é uma avaliação física e uma consulta nutricional todos os meses com atualização, ou não, dos planos de treino e de alimentação.</p> <p>R5: Sim. Quando fazem a inscrição aqui tem direito sempre a uma primeira avaliação física que é um plano de treino e depois um acompanhamento nutricional de três em três meses, isso é a base depois disso nós temos também os nossos programas treino personalizado que pode ter aulas diretas com o PT, temos gestão de treino que é fazer a pesagem e alteração do plano ou atualização do plano, seja o que for, que é uma vez por mês...</p> <p>R6: Sim, os responsáveis são os PT's no que toca ao acompanhamento de treino. Temos também serviço de fisioterapia e serviço de nutrição.</p> <p>R7: Só mesmo Personal Trainer.</p> <p>R8: No que toca à formação, no nosso ginásio não nos podemos queixar, pois todos os nossos técnicos têm um vasto currículo. Mas podemos, por exemplo, distinguir os técnicos especializados na área do Pilates, o Gualdino, Roberto Gouveia, Miguel Timóteo e Marçal e aí os treinos são efetuados no nosso estúdio próprio para o Pilates onde dispõem de aparelhos específicos para a prática desse exercício. Temos também técnicos que, para além da formação em desporto, são formados em osteopatia, Miguel Timóteo, Gualdino e Roberto Gouveia e um técnico direcionado para o desporto, especificamente nas áreas do trail, rali, karting. Podemos também referir que há um Pacote Sport em que o técnico Hermano Gouveia adapta as avaliações e os planos de treino consoante essas mesmas modalidades. Nesse pacote, é importante destacar os treinos outdoor que nos diferenciam de outros ginásios.</p> <p>R9: Neste momento temos nutricionista, osteopata, fisioterapeuta e depois temos uma esteticista e massagista. E já tivemos psicóloga, que era um dos meus objetivos principais, é que tivesse psicologia, mas neste momento ela está a abrir um consultório próprio.</p> <p>R10: Sim, cada área do ginásio requer um acompanhamento diferente e específico por um técnico/profissional competente na área. As áreas são: sala de musculação, aulas de grupo e área de lazer. Acrescentando a receção e o departamento de marketing e vendas, cada coordenador tem responsabilidade de gerir o seu departamento e decidir as melhores estratégias para o mesmo.</p>	<p>Tipos de acompanhamento</p>	<p>R1: Personal training R2: Personal Training R3: Personal Training, nutrição R4: Personal Training (2 pacotes), Nutrição (1 pacote) e uma junção dos 2 R5: Personal Training (2 pacotes), Nutrição (1 pacote) e uma junção dos 2 R6: Personal training, nutrição e fisioterapia R7: Personal Training R8: Personal training e nutrição R9: Personal training, nutrição, osteopatia, fisioterapia, esteticista e massagista R10: Personal training</p>
--	--	--------------------------------	--

<p>14- Um sócio que não possua nenhum “upgrade” de serviço, possui a mesma importância no que toca à atenção que lhe é prestada no pós-venda?</p>	<p>R1: Não fazemos diferenciação. Todos os sócios para nós são importantes e têm todos o mesmo nível de atenção. R2: Naturalmente que sim. O respeito por todos e a melhor receção aos sócios independentemente de quem sejam é condição imperativa para ser colaborador neste Ginásio. R3: Todos têm. Até mesmo aqueles que no início não compram a avaliação, que tem um valor de 20 euros, esses que não compram, é feito uma chamada, pelo personal trainer. Quando nós vendemos essa avaliação, esse contato é passado ao PT cada um pela vez, pela questão dos horários do sócio com o do colega, e eles ligam e marcam. Os que não pagam têm direito a essa avaliação na mesma, não é tão completa como é óbvio, não há uma avaliação plus, mas vêm com o colega aqui à sala, fazem os parâmetros normais, vão à balança, vem a tensão, vê o peso e são direcionados para fazer alguma coisa. É óbvio, têm um plano de treino como os outros. Têm um plano de treino, mas não tão detalhado e têm igualmente o serviço da chamada dos 7, dos 15 e dos 30 dias. isso é obrigatório. Não há mesmo diferenciação. R4: Os sócios possuem todos um acompanhamento na sala de treino. A atenção só deverá ser diferente no momento do treino com o PT, ou seja, treino personalizado, mas de resto mantém-se igual. R5: Sim, porque aqui dentro não vamos tratar uma pessoa de maneira diferente só porque decidiu ou não tinha a capacidade de pagar aquele serviço, aqui dentro são todos pessoas por igual. R6: Sim, é suposto ter. R7: Sim e nós quando estamos na sala a dar PT, se for o caso de precisarem de alguma coisa, nós por norma da casa e da equipa, estamos sempre prontos a ajudar. São todos tratados para igual. Acaba por ser o trato normal. É cliente do MFC, não é cliente PT, é cliente da casa. Depois, entretanto, o upgrade, logo vemos o que é que vai fazer. Mas a partir do momento que o cliente está ali na sala de exercício, é um cliente nosso. Portanto, é tratado de forma igual. R8: Sim, todos os sócios têm para nós a mesma importância. Tentamos sempre satisfazer as suas necessidades e mostrar interesse no seu bem-estar. Procuramos diariamente saber como se sente, se tem sido acompanhado, se sente dificuldade em algo específico e dar-lhes abertura para o que necessitarem. R9: Não há a diferenciação nenhuma. Tipo, a diferenciação que existe é que a pessoa tem PT e outra pessoa não tem. Mas quem está a fazer sala, se alguém precisar de ajuda o treino inteiro, vai ter ajuda o treino inteiro. Até porque uma pessoa que tenha PT pode ir treinar sozinha, por exemplo. E também vai ter treino nesse dia, está tudo bem. Só não tem aquele acompanhamento um bocado mais pessoal, por exemplo, os clientes que eu tenho PT sabem que podem mandar-me mensagem, que posso vir a alterar o treino no dia. Portanto, é um tratamento um bocado mais personalizado entre o PT e o cliente, que é o que, pronto, tem de justificar o preço que ele paga. Mas regras de geral, eu diria que não há diferenciação. R10: Todos os sócios são importantes, e essa é uma das premissas que o Galo Active transmite a todos os seus colaboradores. Os sócios do Galo Active são pessoas de diferentes “classes”, com diferentes necessidades e diferentes motivações e é importante que nunca se sintam como “números”.</p>	<p>Atenção no Pós-venda</p>	<p>R1: Sim R2: Sim R3: Sim R4: Sim R5: Sim R6: Sim R7: Sim R8: Sim R9: Sim R10: Sim</p>
---	--	-----------------------------	--

Anexo 12-Categorização das entrevistas dos Diretores Técnicos

Pergunta	Respostas	Categoria	Resultados
1- Quais as competências que mais valoriza num Técnico de Exercício Físico?	<p>R1: A capacidade de organização, quer do treino quer da preparação do mesmo, e o cuidado que este tem com o sócio, consoante as limitações deste.</p> <p>R2: Nós valorizamos sobretudo o carácter. É muito importante que as pessoas tenham um bom carácter, que sejam responsáveis, cumpridoras, afáveis, que saibam ouvir críticas construtivas. Depois a componente técnica é um bónus. É importante que eles sejam bons tecnicamente, mas se não forem boas pessoas, dificilmente vão ser bons técnicos e enquadrar-se nesta equipa.</p> <p>R3: Bom, eu acima de tudo valorizo muito mais os valores das pessoas do que a formação das pessoas. Evidentemente que, até em termos legais, procuramos técnicos licenciados ou técnicos com TEF, até por uma questão de legislação, que atualmente está atualizada. Mas, mesmo antes da legislação, todas as pessoas que recrutávamos, ou eram nossos estagiários através da licenciatura ou através do TEF, porque sempre tivemos parcerias, tanto com a CEFAD como a Fitness Academy, que dá o curso TEF. Também temos uma parceria apalavrada com o Politécnico Rio Maior que, quase todos os anos, mandam-nos um estagiário diferente para aqui. Desses estagiários que vamos recebendo, com muita regularidade, vamos tentando filtrar e ficar com aquilo que nos interessa, sendo que há sempre esta premissa para mim, de que os valores que a pessoa tem são mais importantes que aquilo que será o conhecimento. O conhecimento, muitas vezes, de um estagiário é uma coisa diminuta, porque está a começar, portanto existe toda uma vida de aprendizagem e, dependendo dos valores que ele tem, essa aprendizagem vai acontecer ou não vai acontecer. Por isso, tentamos ser muito rigorosos quando fazemos os recrutamentos a esse nível, devido à importância de escolher as pessoas certas para poderem estar com os nossos sócios.</p> <p>R4: Primeiro, acho que há uma coisa mais importante do que as competências, que é a humildade. Isso para mim é o principal ponto num Técnico, é a humildade e a vontade de aprender. Porque nós temos de ser humildes, no sentido de saber aceitar uma crítica construtiva, saber aceitar uma crítica quando é menos boa e, pensar que “ok, isto não é desejando o mal, mas sim querendo que eu evolua.” Portanto, para mim, o mais importante de tudo, sem dúvida, é a humildade e vontade de aprender.</p> <p>R5: O facto de ser proativo. Acho que em qualquer área sempre a proatividade deve ser uma mais-valia para qualquer pessoa. Diz-me muito sobre a tua pessoa, se és uma pessoa de deixar-se ficar numa zona de conforto ou não, ou se estás sempre predisposta a fazer qualquer tipo de tarefa que te é imposta pelos ginásios.</p> <p>A pontualidade, para mim, toda a gente diz que eu sou um relógio suíço. A pontualidade, seja começar uma aula, seja entrares no trabalho, seja o que for, também faz muito e é muito a tua cara. E inevitavelmente se tu tens uma pessoa à tua frente que é sempre pontual e é responsável, tu tens muito mais base e estás confortável em relação a isso.</p> <p>Depois, ser profissional, simpatia e empatia com os clientes. Nesta área nós temos muito o dar a nossa cara e o tentar não transparecer, por mais que às vezes estejamos mal, fazer parecer que está tudo bem. Porque nós nunca sabemos porque é que os clientes vêm para aqui, muitas vezes vêm por saber que estão cansados do trabalho, estão stressados e também vêm para aqui para descarregar e depois chegar aqui e ainda ver uma pessoa com uma cara fechada, com aquela má cara, é um</p>	Perfil de competências do TEF	<p>R1: Competências organizacionais e empatia;</p> <p>R2: Carácter, idoneidade, empatia, escuta ativa, espírito crítico, colaborativo e construtivo. valorização das <i>soft Skills</i> às <i>hardskills</i>;</p> <p>R3: perfil pessoal com formação técnica;</p> <p>R4: Humildade, vontade de aprender</p> <p>R5: Proatividade, pontualidade, profissionalismo, simpatia e empatia</p> <p>R6: Formação técnica</p> <p>R7: Formação técnica, brilho profissional e trato com o cliente</p> <p>R8: Formação técnica e formação complementar</p> <p>R9: Criatividade, Proatividade e empatia com o cliente</p> <p>R10: Bons Princípios e humildade</p>

	<p>“fogo, vim para cá fazer o quê?”. Sentem-se pior do que quando chegaram e pensar que iam sair melhores. Então acho que estas são as principais, há muitas outras, mas também íamos alongar, mas sim, estas são as que mais valorizo.</p> <p>R6: Para além da Licenciatura em Educação Física e Desporto, que acho que é normal, não vou dizer que sou contra os cursos de Formação de 9 meses, mas não concordo que sejam direcionados para pessoas que consigam utilizar como o Treino Personalizado. Talvez o TEEF, mas não da licenciatura, acho que deveriam ser só para Técnicos de Auxílio na Sala de Musculação, por exemplo, e não poder ter qualquer contacto com um cliente de Treino Personalizado.</p> <p>Cada vez mais eu acho que o Personal Trainer está a ser ultrapassado não só por culpa própria porque muitos de nós não investimos na formação mas também porque a fisioterapia está a começar a entrar nessa área e então acabamos por ser vistos de uma forma mais generalizada, e acontece muito isso também, na minha opinião, devido esses cursos de grande massa de gente que vai entrar nesta área e que não têm capacidade nem informação suficiente para fazer esse trabalho porque também, eu vejo, existe quase uma obrigação de terminar esses cursos quase como sem intensão do curso. A universidade é totalmente diferente e acho que é muito mais importante tentar nesta área.</p> <p>R7: Primeiro de tudo, estar certificado para tal. Ou ter licenciatura ou ter a cédula. É óbvio. E depois, a inserção em equipa, porque eu tenho uma equipa formada há 10 anos, portanto, não é fácil, quando tenho de pôr um elemento novo, não é fácil perceber se ele realmente vai se adaptar à equipa ou não. A equipa é bastante aberta há entrada de pessoas novas quando eu digo novas, digo literalmente novos temos ali 3 gerações diferentes de fitness, temos gerações de 40 anos, de 30 anos e de 20 anos e, portanto, eu tenho de estar a gerir aquilo tudo. Mas a primeira coisa que eu tento analisar é a formação, como é o óbvio, o trato com o cliente, o brilho profissional e as metas que querem atingir. Se estão dispostos a acordar às 06:30 da manhã, se não estão, o que é que querem disto, se é uma moda, se não é uma moda, porque o nosso ginásio vive muito de PT's e o ponto forte daquele ginásio é o PT e, portanto, eu tenho de perceber o que é que está dentro dessa pessoa em relação à venda do PT, porque depois são os próprios.</p> <p>R8: Eu acho que há sempre uma base de competência que a universidade nos dá para o dia a dia do nosso Trabalho. Nós notamos essa diferença entre profissionais que sejam licenciados para profissionais não licenciados, não estou a dizer que serem licenciados é ser melhor, mas às vezes desenvolve outras competências que não relacionadas com a área que vão realmente ajudar na área laboral. E às vezes isso é uma das coisas que eu estou a ter em atenção, é se tem uma base de licenciatura e se depois apostou na formação específica da área, porque pelo menos aqui na Universidade de Madeira ainda existe uma lacuna muito grande relativamente à parte da atividade física. É muito virada para o ensino, existe um grande handicap que não faz com que ao final dos três anos de licenciatura tu tenhas a habilitação necessária para estar aqui, nem mesmo com o estágio curricular.</p> <p>Foi uma coisa que eu senti quando formada. Foi sentir aquele espaçamento e aquela diferença de formação para estar efetivamente na área. Daí, tive a necessidade de apostar para fazer uma pós-graduação na parte do exercício físico em si, para começar a fazer melhor o meu trabalho. Então tenho, pelo menos, pensado licenciatura- como meio de mecanismos e equipamentos para trabalhar, depois formação específica na área para o exercício em si.</p> <p>R9: Na minha equipa, eu tenho uma equipa extremamente variada nesse aspeto. Que era mesmo o meu objetivo. Portanto, eu procurei mesmo pessoas que sabem fazer coisas e que tenham formações que eu não tenho. O objetivo foi um bocadinho esse. Diria que, criatividade. Proatividade. Não é empatia, mas... aquela conexão, aquela ligação com os clientes.</p> <p>R10: Essencialmente os princípios, a parte da humildade é bom, mas os princípios são a base. Há pessoas que podem ser até muito competentes, mas que não são uma mais-valia. Se nós formos a ver em termos de princípios, a base, a forma como a pessoa é, o facto de ser disponível para colaborar, de perceber, ser respeitadora, se nós formos a ver, é preferível ter uma pessoa com esses princípios e com uma performance mais baixa, do que ter alta performance e não ter princípios nenhuns. Quando falo de princípios, estou a falar dessa base. As competências nós podemos adquiri-las, a personalidade</p>		
--	---	--	--

	<p>muito dificilmente mudamos e isso é muito importante para esta modalidade de equipa, por isso é que nós temos uma rotatividade de equipa muito baixa, e a dinâmica de equipa funciona muito bem.</p>		
<p>2- Relativamente à formação do TEF, faz alguma distinção ao nível do recrutamento e seleção entre candidatos formados pela via profissional e pela via académica?</p>	<p>R1: Sim.</p> <p>R2: Não, não fazemos diferenciação. Não fomos propriamente à procura de pessoas para trabalhar connosco, mas quando se soube que o Be Fit iria abrir no Funchal, houve muitas pessoas que quiseram trabalhar no Be Fit. Nós fizemos então uma pré-seleção de acordo com currículos, mas não necessariamente distinguindo entre TEF's e Licenciados. Portanto, vimos o que poderiam ser currículos que se destacavam dos demais, houve pessoas que se mostraram mesmo muito interessadas em trabalhar connosco, mostraram força para falar connosco e, essas pessoas que manifestaram vontade em trabalhar, nós demos prioridade, naturalmente.</p> <p>R3: Não, a única preferência é ficar com os melhores, ou pelo menos, com aqueles que nós conseguimos. Nesta fase, confesso que não somos nós que andamos à procura dos estagiários, temos vários estagiários a nos procurar, temos sempre mais estagiários dos TEF do que propriamente da universidade. Até porque, se calhar, só mais recentemente é que o licenciado da universidade começa a olhar para área fitness com outros olhos, porque é um mercado que tem vindo a crescer, que tem muita saída, que se pode ter bons rendimentos. No entanto, como ainda é uma área muito precária a maioria das pessoas só trabalha a recibo verde, se calhar afasta os licenciados, mas não os TEF, mas da nossa parte não há nenhum tipo de distinção. Se calhar, naturalmente uma pessoa que acabou um TEF possa estar mais preparada, no imediato, para ingressar no mercado de trabalho, mesmo assim depende muito daquilo que é o investimento e o mind state da pessoa. Tanto um como o outro, se não tiverem iniciativa, se não se chegarem à frente... Costumo sempre dizer aos estagiários, não fiquem à espera que sejamos nós a puxar por vocês, porque todos os que estão cá dentro têm trabalho, portanto, é o estagiário que tem de ir à procura da informação, é o estagiário que tem de ir atrás, é o estagiário que tem de ir à procura de fazer mais coisas para poder ser um diferenciador aqui, porque se for mais um, queremos gente que venha para acrescentar acima de tudo.</p> <p>R4: Neste momento, ao nível do FFC, estamos muito bem servidos. Apesar de acharem que somos uma equipa jovem, é verdade, somos uma equipa jovem a nível de idade. Mas uma equipa jovem com formação. Se nós formos a ver, todos nós temos a licenciatura e, muitos de nós temos mestrado também. Apenas há um caso de um Técnico nosso que tem o TEF. Mas eu acredito que não posso valorizar os outros em relação a esse técnico. Porque, é a tal coisa, se eu quiser aprender e, se eu estiver constantemente a investigar e a estudar, consigo estar tão bem ou melhor preparado do que os que têm licenciatura. Falo pela minha experiência. Na altura em que eu tirei a licenciatura, muito pouco se falava de ginásio. Não sei como é que está atualmente, acho que está um pouco melhor, mas, a minha licenciatura foi virada completamente para o ensino. Tudo o que eu aprofundi na área do Fitness foi no estágio e sempre fui proativa nesse sentido. Portanto, eu acredito que um TEF pode muito bem ser um instrutor brilhante, um PT brilhante, um instrutor de aulas de grupo brilhante. Basta querer mesmo aprender.</p> <p>R5: Sim, eu ainda não faço a parte de recrutamentos, ainda não, também ainda estou a começar nesta área da direção, e por isso também essa parte ainda não me foi inculcida. Mas relativamente à comparação das duas, eu acho que inevitavelmente a gente acaba por sempre valorizar mais uma licenciatura do que um TEF, no sentido em que tens muito mais tempo e horas de trabalho numa licenciatura do que num TEF.</p> <p>R6: Não existe da parte da empresa, mas sou sincero, sou eu que faço e há.</p> <p>O problema é que há muita escassez, muito poucos licenciados querem trabalhar nesta área. Primeiro porque trabalham a recibos verdes, apesar da nossa empresa contratar. segundo porque não pagam o suficiente, terceiro porque não tem vida, trabalham de manhã até a noite e acabam por seguir outras vertentes. Vão para clubes, vão para outra vertente, ou mesmo fora do desporto e não seguem a do ginásio por isso é que continuo a dizer que não está não está valorizada para nós conseguimos trazer mais gente da universidade para ginásios e menos gente do TEF</p>	<p>Recrutamento e formação</p>	<p>R1: Sim R2: Não R3: Não R4: Não R5: Sim R6: Na empresa não, mas como DT sim. R7: Não R8: Sim R9: Não R10: Não</p>

	<p>R7: Não, porque depois nós, entretanto, temos um curso de formação interna, é o PT-MFC, que é para falarmos todos a mesma língua, em termos de prescrição e em termos de acompanhamento. Ou seja, não me preocupo muito nesse sentido. Preocupo-me com questões legais me preocupo sim em que eles tenham certificação para estarem ali a trabalhar comigo, mas depois no terreno, em termos de prescrição de exercício essa parte passa muito pelo diretor técnico e nós temos uma formação interna que é para o PT A não ser muito diferente do PT B em termos de prescrição. É claro que em termos sociais, obviamente se difere, mas em termos de prescrição do exercício, anda mais ou menos dentro da mesma linguagem, digamos assim.</p> <p>R8: Sim, são habilitações diferentes, não é uma questão de ser melhor nem pior.</p> <p>R9: Não. Porque, eu tirei a licenciatura, mas podia não ter tirado. Isso, para mim, a nível prático, no treino em si, não vejo qualquer diferença, sinceramente. A Petra é licenciada. A Petra é licenciada em Psicologia, nem em Educação Física. Ninguém tem licenciatura em Educação Física. Toda a gente tem o TEF. E acho que é uma equipa brilhante, portanto, não faço qualquer distinção.</p> <p>R10: Não. Inevitavelmente existe aqui alguma distinção, mas já partilhei várias formações. Mas eu não creio, como é que eu hei de dizer isso, ou seja, tudo indicia que em termos de probabilidade, uma pessoa que tenha uma formação académica, poderá reunir ali um conjunto de princípios e de conhecimentos mais válidos para aquilo que nós pretendemos, a verdade é essa, mas não quererá dizer que uma pessoa que não tenha formação académica não venha a ser bem melhor do que uma pessoa que tenha formação académica, por isso é que nós temos vários acordos e protocolos que recebemos das pessoas que vêm fazer estágio de necessidades, de TEF's e inclusivamente de cursos profissionais, a seguir não podem exercer a não ser que tirem o TEF. Existem cursos profissionais em termos da área do desporto e a verdade é que a nossa equipa, maioritariamente até são pessoas formadas com curso em termos de universidade, mas a verdade é que nós já tivemos pessoas com cursos de exercício físico com boas competências e bons valores para. Portanto, não há uma discriminação, há uma sensibilidade, não tenho problema nenhum em pôr uma pessoa como coordenadora de uma determinada área por ter um curso TEF, desde que mostre que tem competências para.</p>		
2.1- Se sim, porquê?	<p>R1: Se for com formação académica acho que tem mais cuidado e tem mais um olho crítico das coisas, acho que estão mais preparados. Acho que quem vem da via profissional, se não fizer outro tipo de formações por fora está muito limitado, isto porque as escolas de formação também não evoluíram muito, não têm em conta a evidência científica, e a parte da biomecânica articular é um bocado limitada.</p> <p>R2: -</p> <p>R3: -</p> <p>R4: -</p> <p>R5: Um TEF tem ali um horário mais condensado, o que acaba por perder horas em disciplinas que são importantes para outras que são banais, como por exemplo um português e um inglês, não faz sentido tanto num curso de TEF, que é um ano, ou um pouco mais do que isso, e tens de condensar toda a matéria e vais perder também horas que tenhas a mais de inglês do que outras disciplinas que são mais importantes.</p> <p>Não acho que ainda esteja a ser dividido de forma justa, por assim dizer. Enquanto numa licenciatura, por exemplo, tens uma anatomia e uma fisiologia que tens um semestre ou dois semestres, que são muito mais tempo de trabalho e mais perceção, e o que eu acho é que a licenciatura tem vindo a ser melhorada, apesar de ainda com uma vertente um bocadinho mais para o ensino, eu encontrei a minha licenciatura muito mais virada para o ensino ainda. Passei numa transição em que começaram a introduzir a nutrição, as atividades de ginásio, começa a fazer mais sentido para ser mais uma vertente e não só fixa ali na parte do ensino. Por isso, sim, sem dúvida, acabaria por dar um bocadinho mais ênfase na licenciatura do que um TEF, sem dúvida.</p>	Justificação	<p>R1: Formação académica tem mais olho crítico, melhor preparação. TEF é muito limitador</p> <p>R2:-</p> <p>R3:-</p> <p>R4:-</p> <p>R5: TEF é mais geral, Licenciatura tem mais carga horária específica</p> <p>R6: Diferentes capacidades adquiridas nas licenciaturas e nos TEFs</p> <p>R7:-</p> <p>R8: Vertente educacional mais desenvolvida, saber fazer pesquisa científica é uma vantagem</p>

	<p>R6: Noto isso porque eu sou orientador de muitos deles e noto que há muita coisa que falha nos cursos, que eles tinham de dedicar mais e acho 9 meses não é suficiente para eles chegarem aqui, estar e fazerem mesmo que um licenciado tem essa capacidade. Não existe da parte da empresa, mas sou sincero, sou eu que faço e há.</p> <p>O problema é que há muita escassez, muito poucos licenciados querem trabalhar nesta área. Primeiro porque trabalham a recibos verdes, apesar da nossa empresa contratar. segundo porque não pagam o suficiente, terceiro porque não tem vida, trabalham de manhã até a noite e acabam por seguir outras vertentes. Vão para clubes, vão para outra vertente, ou mesmo fora do desporto e não seguem a do ginásio por isso é que continuo a dizer que não está não está valorizada para nós conseguimos trazer mais gente da universidade para ginásios e menos gente do TEF.</p> <p>R7: -</p> <p>R8: Às vezes são pessoas que desenvolvem outras competências. Nós temos, por exemplo, uma vertente que gostamos sempre de dar aos sócios que é a parte educacional, e que às vezes são trabalhos de pesquisa, e isso são coisas que nós adquirimos muito com a competência da faculdade. Saber pesquisar ou onde vais pesquisar. Saber quais são as fontes de informação que são mais fidedignas. E são coisas, às vezes, que nos cursos tecnológicos, e isto é um problema mal dado dos cursos tecnológicos, que agora fazem a mesma creditação, portanto, um curso e um ano, que têm exatamente a mesma célula profissional que o licenciado, que é algo que não é propriamente justo no mercado, e porque deviam ser distintos ou ter momentos e horas diferentes, e isso não acontece.</p> <p>R9: -</p> <p>R10:-</p>		<p>R9:-</p> <p>R10:-</p>
<p>3- Dos TEF que trabalham neste ginásio, quantos deles possuem licenciatura?</p>	<p>R1: Temos atualmente 2 licenciados em treino desportivo e um com curso profissional.</p> <p>R2: Temos alguns licenciados, mas, a maior parte são TEF's. (6 licenciados, 1 mestre, 1 doutor, um licenciado + TEF, 7 TEFs e 1 com formação de aulas de grupo).</p> <p>R3: Penso que talvez numa equipa de vinte devo ter dez, metade-metade, cerca de 50% talvez, penso eu, que são licenciados.</p> <p>R4: Só 1 é que não tem a licenciatura, todos os restantes possuem., portanto 9.</p> <p>R5: Cinco. Nós não somos muitos, também. Cinco de seis. Portanto, não somos muitos, mas o rácio é por aí.</p> <p>R6: Só temos um que não é e esse é uma pessoa que já cá trabalhou na área, já com os cursos antigos que havia de fitness. Já trabalhava cá há muitos anos e, entretanto, ele teve de se atualizar, porque não podia trabalhar cá sem a cédula, e fez então essa formação.</p> <p>R7: 11 são licenciados.</p> <p>R8: São 9 ou 10, de 12 técnicos do exercício. Portanto, maioritariamente, neste momento, os técnicos que nós temos por curso TEF é pessoal que está mais na vertente de sala de treino e aula de grupo.</p> <p>Então, nesse aspeto, tudo o que é normalmente licenciado já está na base de Personal training. Ou estão a iniciar, estão a ser habilitados a esse processo, possuem funções mais na base orgânica. Somente sala de treino e aulas de grupo.</p> <p>R9: Sim, eu e a Patrícia, são duas.</p> <p>R10: Atualmente penso que uma fatia de 70/30. 70% com licenciatura (8) e 30% com TEF (3).</p>	<p>Qualificação dos TEEF</p>	<p>R1 :2 de 3</p> <p>R2: 8 com formação académica superior (Lic, Mest, Dout.) , 8 TEFs, 1 com Licenciatura + TEF, em 17.</p> <p>R3:10 de 20</p> <p>R4: 9 de 10</p> <p>R5: 5 de 6</p> <p>R6: 9 de 10</p> <p>R7: 11 de 17</p> <p>R8:10 de 12</p> <p>R9: 2 de 4</p> <p>R10: 8 de 11</p>
<p>4- Acredita que, enquanto profissionais desta área que está sempre a evoluir, os TEF devem apostar</p>	<p>R1: Sem duvida.</p> <p>R2: Eu acho que é sempre importante e em qualquer área, apostar em formação contínua. Porque nós devemos estar sempre a aprender porque lá fora está sempre tudo a mudar, então, se nós pararmos, estagnamos e, se estagnamos morremos. Portanto, eu sou muito adepto da formação contínua, não tem de ser necessariamente formação presencial ou formação online, pode ser também leitura, troca de experiências com pessoas da área, mas acho que é muito importante haver um espírito autocrítico e de constante aprendizagem, para continuarmos sempre a evoluir.</p>	<p>Formação contínua</p>	<p>R1: Sim</p> <p>R2: Sim</p> <p>R3: Sim</p> <p>R4: Sim</p> <p>R5: Sim</p> <p>R6: Sim</p> <p>R7: Sim</p>

<p>na formação continua?</p>	<p>R3: Sim, é assim nós temos aqui uma política do ginásio já há 3 ou 4 anos, que é o próprio ginásio cria momentos, não só de acordo das necessidades, por exemplo, tínhamos necessidade de formar gente para o estudo de pilates e criamos uma formação avançada e abrimos para a equipa e um grupo específico quis aceitar e passou a pertencer à equipa.</p> <p>R4: Sim, sem dúvida alguma. Aliás, nós até fazemos os questionários PAI, que já visam tentar perceber se os Técnicos têm em mente fazer formações regulares ou não. Porque um dos nossos principais objetivos é que os Técnicos estejam constantemente a se atualizar com aquilo que vai saindo. É como a Medicina, é um meio sempre em evolução, portanto, acho que só temos vantagens se formos constantemente fazendo formações e nos pondo a par. Se me perguntares “Obrigamos?”, não vamos obrigar, mas, incentivamos.</p> <p>R5: Sim. Esta é daquelas áreas em que, quer dizer, em todas as áreas é importante nós estarmos sempre atualizados com o que acontece. Mas a nossa principalmente, porque nós trabalhamos com saúde, principalmente trabalhamos com doenças, com pessoas com limitações, e se nós não estivermos atualizados podemos estar a pôr em causa a saúde de uma pessoa. E isso pode comprometer-nos a seguir com o que pode acontecer a essa pessoa.</p> <p>R6: Deveria ser obrigatório. E quem não fizesse deveria perder a cédula, porque estamos em constante evolução, há sempre rotação do conhecimento, continua-se a ver muita gente a trabalhar nesta área, por essa mais uma razão, que nós estamos a perder também essa credibilidade. E por uns pagam os outros e enquanto não houver nenhuma lei que vá em cima disso, e até mesmo agora com os TEEFs entrando, deveria ser obrigatório para eles também, portanto para eles como para nós, deveria existir alguma entidade que controlasse.</p> <p>R7: Sim, contínua e mais objetiva também. Acho que os cursos TEF estão muito abrangentes, estão pouco específicos. Não sei se me faço entender.</p> <p>Acaba por prepará-los de uma forma muito geral para cada assunto e não de forma mais específica. Eu acho que deviam tentar descanalizar isso, para quem quiser fazer só PT e para quem quiser só Group Training. Porque eu acho que é muito para pouco, é a ideia que eu tenho para os recém-formados, que chegam ali para estagiar, e estão completamente às cegas, não percebem nada daquilo que estão a fazer. A verdade é essa mesmo.</p> <p>R8: Sim. Acho que é daquelas áreas... Podemos dizer que "Exercise is Medicine" e isso implica estudar. Implica um estudo diário, estar mais atento às guidelines que vão saindo, as formações mais recentes, os estudos que saem. Isso implica aquela base de eu tenho que ter capacidade de interpretação para conseguir ver e saber melhor o que está a ser publicado. E acho que isso é uma das coisas que faz que a parte académica da Universidade seja um bocadinho importante, um bocadinho grande e importante.</p> <p>R9: Sim. Mas acho que também cabe um bocadinho ao ginásio em si e, aos gerentes do ginásio, fazer com que isso aconteça.</p> <p>R10: Sim</p>		<p>R8: Sim R9: Sim R10: Sim</p>
<p>4.1- A empresa proporciona algum incentivo aos TEF para o investimento na formação contínua/aperfeiçoamento?</p>	<p>R1: Eu próprio como D.T. incentivo os mesmos a fazerem. E como sócio da empresa, em algumas formações, que eu veja que são relevantes para eles, pago uma parte das mesmas para os incentivar a tirar.</p> <p>R2: Sim, há possibilidade de se fazer formação. Eu próprio já recebi alguns comunicados a dizer que vai haver formações a breve trecho e, que depois serão compartilhadas com os colaboradores para ver quem é que quer participar nessas formações.</p> <p>R3: Mas, temos sempre no plano anual um naipe de formações que queremos que as pessoas tirem, muitas vezes, duas/três formações, que existe sempre uma participação por parte do clube. Este ano, fechamos com a empresa Fitness Tribe uma formação avançada de seis momentos, seis dias espalhados em quatro meses de formação avançada para treino personalizado, muito na área mais virada para a biomecânica, porque sentíamos que a nossa equipa já estava num determinado nível que precisava de subir o patamar e de ser desafiada a nível do conhecimento. Portanto, as formações mais base do treino personalizado, ainda se fala da venda e do <i>spoting</i> e de coisas muito básicas, nível de planificação de</p>	<p>Incentivos para formação contínua</p>	<p>R: Pagamento parcial da formação quando relevantes; R2: Informamos os nossos TEFs das ofertas formativas existentes e incentivamos a fazerem; R3: existe um plano anual de formação com participação do clube. Verifica-se a existência de plano anual, diagnóstico de</p>

	<p>uma sessão de treino muito básica, que já não era aquilo que procurávamos. Procurávamos algo mais evoluído e, em parceria com a Fitness Tribe, fizemos uma formação muito mais direcionada para a biomecânica, à nossa medida e à medida da nossa equipa e temos 18 elementos da nossa equipa a fazer esta formação e este ano, da nossa parte enquanto clube, ficámos com a formação resolvida. Depois, vamos começar a partir de setembro a preparar a formação de 2025. Mas sim, existe plano anual para que o nosso staff tenha formação, porque é fundamental para nós. Portanto, isto é o nosso plano interno, que também não é de carácter obrigatório, mas que eu tento inclinar quase obrigatório. Há elementos de equipa com as devidas justificações que não fizeram esta formação, porque um ou outro é profissional noutras áreas e, como essas formações são às sexta-feira o dia a todo, não foi possível essas pessoas fazerem. Nós normalmente tentamos contribuir com cerca de 50% da formação (externa). Um instrutor investe 50% e o clube investe cerca de 50%. Não sei se existem muitos ginásios na madeira a fazer isto.</p> <p>R4: Incentivos tem muito a ver com os questionários e mesmo nas reuniões, nos briefings que temos, tentamos fazer realçar a importância desse tipo de formações. E, por vezes, já chegou a acontecer, haver partilhas de informação acerca de formações.</p> <p>R5: Não tem. Devia ter, eu acho que inevitavelmente é uma área em que nós estamos a estar sempre em constante evolução e as formações que nós tiramos são sempre muito caras. E às vezes é aquela coisa de tu queres investir, claramente, mas depois, às vezes ou tu queres investir e não tens tanto, ou vais a investir e depois ficas tipo... “Fogo”. Ninguém te valoriza pelo trabalho que tu estás a ter em relação a isso. Portanto, se a empresa também ajudasse nesse sentido, acredito que ainda ia ser muito mais valorizado.</p> <p>R6: Até há 10 anos nós pagávamos a formação dos nossos colaboradores e investimos muito e trazíamos os formadores à Madeira. infelizmente há 2 anos para cá mudamos, entretanto, a direção. Estamos a trabalhar nesse sentido só que se torna difícil ainda porque nós estamos a tentar trazer à mesma como fazíamos antes para cá, mas é muito mais complicado fazer uma pessoa para cá porque depois alguém não pode e as formações são ao fim de semana e há pessoas que não podem ao fim de semana porque estão aqui a trabalhar e querem também estar na formação. Depois não tínhamos ninguém que venha para cá trabalhar para podermos levar os nossos colaboradores à formação, então estamos a tentar encontrar estratégias para poder continuar esse processo.</p> <p>R7: Tudo o que são formações extras, quase que obrigamos o STAFF a fazer, principalmente se forem organizadas por nós. E depois lá está, temos os upgrades do PT-MFC, que é o nosso PT, que é a nossa linguagem, temos sempre atualizações, marcamos reuniões para falar de uma alavanca qualquer, para falar sobre o joelho, para falar sobre o cotovelo, e essas reuniões são de carácter presencial obrigatório. E, portanto, nós não brincamos na formação. Somos muito rígidos nesse sentido. Isto é formação privilegiada. Porque para ouvir um PT com 30 anos de casa ou 20 anos de casa, eles aprendem muito mais ali, num espaço de 2/3 horas do que aprendem depois de lá estar num curso que é muito vasto. Eles próprios depois acabam por admitir isso e saem dali contentes, vejo esta malta jovem, estamos a falar de miúdos de 20 anos, quando vem para uma formação nossa de biomecânica, de fisiologia eles saem de ali completamente de olhos a brilhar e isso deixa-me satisfeito muito satisfeito mesmo.</p> <p>R8: Nós temos sempre uma base de formação interna. Tentamos sempre, quem está na base de formação, mesmo com as equipas, fazer pequenas formações para focar naquilo que é ou está a ser as principais problemáticas. Aqui também sentimos que as equipas não estão tão bem, seja na parte técnica, seja na parte de acompanhamento ao sócio, por exemplo, na questão de <i>coaching</i>, gestão do tempo pessoal deles, gestão das atividades, estruturação de aulas. Portanto, tentamos fazer essa parte de <i>small</i> formação, formações um bocadinho mais pequenas, mais direcionadas. De forma geral, em grupo, temos formações, relativamente, e aqui é toda a dinâmica do ginásio, enquanto negócio, enquanto também uma forma de orientar as pessoas para a saúde, como é que nós podemos ter mais papel interventivo sobre isso. Colocamos</p>	<p>necessidades e para a formação à medida;</p> <p>R4: Existe partilha de informação e recolha de necessidades por questionários, a frequência é deixada ao critério de cada profissional;</p> <p>R5: Não se verifica investimento da organização em formação;</p> <p>R6: Atualmente não têm investimento em formação;</p> <p>R7: Formação externa obrigatória. Tem formação interna <i>on the job</i> também</p> <p>R8: Formação interna;</p> <p>R9: 1 formação obrigatória por ano com 40% de participação pelo ginásio</p> <p>R10: Pagamento parcial, ajudas de custo e deslocação a analisar a cada contexto das ofertas formativas;</p>
--	--	--

	<p>essa base como base de coordenação. Temos em mente a formação de vendas, de gestão, de serviços. Por isso, é uma base que tem de estar na parte de gestão dos ginásios, estão a fazer esse trabalho de formação.</p> <p>R9: Eles têm que todos os anos fazer uma formação e, esse é o nosso prémio anual da empresa, é 40% de uma formação, portanto já damos isso. Dar prémios monetários, porque eu parto do princípio que toda a gente ia ter de investir, portanto iam gastar esse dinheiro na mesma, apostamos por aí.</p> <p>R10: Vários, desde apoio a se for fora talvez em termos de apoiar de alguma forma, talvez viagens ou algo assim do género, se for aqui, interna, pagarmos uma cota parte das formações patrocinadas ao nosso instrutor, até incentivar a tirar novas formações e desafiar a equipa, porque nós valorizamos a nossa equipa, e a verdade é que isto é uma permissão que nós temos. Primeiro, mesmo até em termos de substituição de aulas de grupo e tudo mais, vamos dar prioridade ao pessoal da nossa equipa, só se eventualmente não conseguirmos. E isso acontece nas formações e no resto, primeira instância vamos tentar incentivar os nossos elementos, a nossa equipa a formar, ter vários conhecimentos e tudo mais, vamos reunir as condições que nós conseguirmos e aí passa desde o apoio, desde apoio de instalações para realizar a formação cá, apoio financeiro para alguma viagem futura, apoio financeiro na inscrição da formação cá, um conjunto de coisas, depende de cada formação.</p>		
<p>5- Em relação a vendas de serviços de fitness, existe algum tipo de formação interna proporcionada aos TEF?</p>	<p>R1: Sim, temos uma, mas muito básica.</p> <p>R2: Nós fizemos uma reunião inicial com todos os Personal Trainers, Preparadores e Treinadores de Aulas de Grupo, a intenção do ginásio, de conceito, não é vender serviço de Personal Trainer. Nós queremos ter cá os sócios a treinar, é um centro de fitness. O Personal Trainer não é o nosso foco, ainda assim há muitos preparadores físicos que têm uma boa carteira de Personal Trainers, que é um serviço bastante procurado.</p> <p>R3: Sim, primeiro a nossa diretora comercial, quando recrutou a equipa comercial, fez uma formação avançada de todos os processos e procedimentos que temos de fazer aqui. Depois, todos os meses através da nossa consultoria, temos sempre hora e meia, sensivelmente, de formação, daquilo que são as melhores práticas e alguns ajustes que temos de fazer. No fundo, o nosso processo de vendas está muito bem estruturado.</p> <p>R4: A formação que nós tivemos foi numa fase inicial do clube, foi na altura com o Hugo, em que ele veio cá e estivemos a esmiuçar todos os procedimentos, quer da sala de treino, da parte de vendas, quando falo em vendas falo mais da parte da avaliação física e vendas de PT, GT, NP ou GP. Até que temos um modelo específico para fazer a nossa avaliação física, chamado de BIG AID. Andamos sempre dentro dessa logística. Foi essa a nossa formação, ainda não tivemos mais nenhuma, mas, penso que em breve podemos fazer um refresh.</p> <p>R5: Sim, começou, agora, este ano a ser feito os bootcamps. Ou seja, nos bootcamps são-nos dadas informações e começam a ser atualizados os conhecimentos ou pelo menos reviver a memória de alguns conhecimentos. Por isso, sim, tem acontecido.</p> <p>R6: Nós temos uma formação interna já inicialmente. Essa formação continua a ser a mesma desde que estou cá há 10 anos. Vamos se calhar adaptando uma coisa ou outra, mas cada vez mais nós vamos evitando um pouco esse tipo de formação direcionada para a venda.</p> <p>R7: Sim, de PT. O próprio PT é que faz as vendas.</p> <p>R8: Nós temos sempre a possibilidade de dar a formação interna. Muitas vezes até trazemos pessoal de outros ginásios no continente, que tem base de formação também connosco e damos essa formação. Tentamos sempre ter essa base. Mas também temos sempre a oportunidade. Por exemplo, eu senti a intensidade de investir um bocadinho mais para a parte de gestão, e por isso estou a tirar um curso nesse sentido.</p> <p>R9: O que nós fazemos, tirando nesta época agora de férias é, cada um dos PT's e isto inclui até, mesmo as que não são PT's até rececionistas, cada mês é uma pessoa diferente a fazer uma formação, a dar formação às outras pessoas. Mesmo</p>	<p>Formação em vendas</p>	<p>R1: Sim R2: Sim R3: Sim R4: Sim R5: Sim R6: Sim R7: Sim R8: Sim R9: Sim, R10: Sim</p>

	que tenha de fazer a sua pesquisa e, mesmo que seja sobre uma coisa que os outros não fazem, mas tem que se expor no dia da reunião e dar uma mini formação uns aos outros e, isso passa pelos PT's, às vezes são técnicas de sala e não só. R10: Já houve. Já foi feito, o rapaz que está à frente da parte comercial já vez mais do que uma vez, e depois também como a nossa equipa não mudou muito dessa área, já tem essa formação, não querará dizer que não tenha de fazer para se adequar aos novos métodos de vendas, mas a verdade é que já têm uma base de formação nesse âmbito.		
5.1- Se sim, de que forma estruturaram essa formação? Quem orienta essa formação? Que tipo cargo ocupa? Qual a sua formação académica?	<p>R1: Formação sou sempre eu que dou e tem por base o cliente, o cliente é o centro de tudo e temos de trabalhar em função dele.</p> <p>R2: Nós demos algumas diretrizes gerais no que toca ao serviço e abordagem ao cliente, mas, a principal prioridade é que o espaço seja bem gerido, bem frequentado e, que seja bem mantido, esteja sempre limpo e, isso em si vai dar uma sensação de conforto a quem cá está e, depois então, a pessoa poderá procurar um serviço extra.</p> <p>R3: Temos uma equipa das maiores, senão a maior da Madeira, acho que este é um dos segredos para o sucesso do ginásio. Temos uma diretora e três comerciais a tempo inteiro e isso faz a diferença, acho que não existe aqui na Madeira um ginásio com tanto comercial a trabalhar. Temos uma diretora comercial com <i>mind set</i> muito focado para as vendas, já com muito sucesso noutro espaço prévio até ter vindo para o clube naval, tinha trabalhado no Holmes Place, que é uma escola maravilhosa. No fundo, eu acredito muito que nas diferentes áreas se tu tiveres a liderança certa faz toda a diferença, se não tiveres a liderança certa, podes ter os melhores comerciais do mundo, os melhores PTs do mundo, que as coisas não vão acontecer. Portanto, o nosso objetivo claramente, na altura quando recrutei a Mónica foi ter aquela pessoa, que sabia que era a pessoa que nos faltava para o sucesso na área das vendas e os resultados tem correspondido, até tem superado as expectativas.</p> <p>R4: Cabe-me a mim, e se eu achar que faz sentido trazer alguém de fora para, se calhar, focar um pouco mais no momento do fecho da venda, também posso decidir nesse sentido.</p> <p>R5: O Fitness Factory de Portugal envia-nos sempre os responsáveis pela marca e pela parte da formação e que nos vem trazer temas oportunos para falarmos com eles.</p> <p>R6: O objetivo do ginásio e da direção e a retenção do sócio no ginásio, tirando a parte do treino personalizado, é só reter o máximo de sócios possível cá e deixá-los felizes a cá a treinar, e se conseguirmos então, o treino personalizado é mais pessoal, ou seja, não é tão importante para o ginásio em si, é mais é para nós obviamente, ganhamos a comissão disso. A venda é quase feita de forma natural. Não gostamos nem queremos que haja staff a impingir seja o que for ao cliente e não toleramos quem faça esse tipo de trabalho.</p> <p>R7: Temos upgrades do PT-MFC, que é o nosso PT, que é a nossa linguagem, temos sempre atualizações, marcamos reuniões para falar de uma alavanca qualquer, para falar sobre o joelho, para falar sobre o cotovelo, e essas reuniões são de carácter presencial obrigatório.</p> <p>R8: Nós temos sempre a possibilidade de dar a formação interna. Muitas vezes até trazemos pessoal de outros ginásios no continente, que tem base de formação também connosco e damos essa formação. Tentamos sempre ter essa base. Mas também temos sempre a oportunidade. Por exemplo, eu senti a necessidade de investir um bocadinho mais para a parte de gestão, e por isso estou a tirar um curso nesse sentido.</p> <p>R9: Cada um dos PT's e isto inclui até, mesmo as que não são PT's até rececionistas, cada mês é uma pessoa diferente a fazer uma formação, a dar formação às outras pessoas.</p> <p>R10: Não temos feito</p>	Estruturação da formação	<p>R1: É o DT que dá, trabalhar em função do cliente</p> <p>R2: Diretrizes gerais de abordagem ao cliente</p> <p>R3: A DC dá formação e orienta a equipa na área das vendas</p> <p>R4: A DT tem a tomada de decisão de recorrer a outsourcing;</p> <p>R5: A marca envia os responsáveis para darem formação, em estilo bootcamp</p> <p>R6: Evitam ao máximo;</p> <p>R7: Upgrades de PT-MFC; Formação on the job;</p> <p>R8: Vem pessoal certificado do continente</p> <p>R9: Realização de formações mensais conduzidas por diferentes membros da equipa;</p> <p>R10: Não tem feito</p>
6- Enquanto parte integrante da equipa de vendas do	<p>R1: Sim, faço de tudo um pouco.</p> <p>R2: Eu neste momento não faço prospeção. Eu aceito quem venha falar comigo para treino e, não consigo aceitar toda a gente. Estou a entregar muitas pessoas a outros colegas, não tenho tempo na agenda para mais. O que é que acontece? Nós, recebemos muitos pedidos de sócios para serviço de treino personalizado, procuramos saber, eu e o diretor técnico,</p>	Prospeção e venda	<p>R1: Sim</p> <p>R2: Não</p> <p>R3: Não</p> <p>R4: Não</p>

<p>ginásio, realiza algum tipo de prospecção ou essa parte é feita única e exclusivamente pelo departamento comercial?</p>	<p>se há alguma característica específica daquele sócio que necessita alguma necessidade especial e, tentamos encaminhar para alguém que nós saibamos que vai fazer um bom serviço com aquele cliente. Portanto, a intenção é sempre esta, nós conhecemos bem a nossa equipa, sabemos quem é que vai conseguir ajudar aquele sócio e, encaminhamos para aquele sócio, pedimos que seja contactado pelo Personal Trainer que melhor poderá fazer aquele serviço.</p> <p>R3: Só a parte comercial. O comercial desenvolve, tem de encontrar contactos, fazer contactos, convidar pessoas, apresentar o espaço e fazer venda. Depois é que entra a parte técnica, nós regra geral, vendemos uma avaliação inicial e, portanto, é a partir daí, avaliação inicial, definição objetivos, construção do plano de treino, apresentação do plano de treino em sala, isso aí já é a parte técnica que já tudo faz. A parte comercial tem como função atração e conversão.</p> <p>R4: Eu costumo dizer que a parte comercial é a responsável por colocar pessoas cá dentro e a parte técnica é a responsável por mantê-las cá dentro. Portanto, a nível de trabalho e prospecção é mais direcionado para a parte comercial. A melhor publicidade é o boca-a-boca, e às vezes podem vir pessoas recomendadas por ti, ou algum cliente que treinava contigo noutra ginásio, mas tu sabes que mora perto do ginásio, podes dizer “agora estou a trabalhar neste ginásio, se quiseres vir”. No entanto, essa parte é mais direcionada para a parte comercial.</p> <p>R5: É feita exclusivamente pelo departamento comercial.</p> <p>R6: Felizmente este ginásio consegue ter clientes sem muito trabalho, por enquanto, e até vermos. Nós chegamos a fazer algumas promoções. Não sou eu que faço, é parte comercial sem dúvida, mas tivemos algumas promoções para angariarmos novos sócios. Neste momento não necessitamos de fazer, nem temos qualquer tipo de publicidade sem a ser falar do ginásio dos treinos ou da vista. As redes sociais são basicamente para lembrarmos às pessoas que estamos aqui e não para angariar mais sócios.</p> <p>R7: Não. Nós ali trabalhamos muito com o termo walk-in., Os walk-ins é o ponto forte daquele ginásio. 80% das pessoas que vêm ali bater vêm por seus pés. Vêm aconselhados por já clientes nossos. Ou seja, isto é o efeito manada. Vêm uns atrás dos outros. É raro o cliente que chega ali para se inscrever, não seja já no âmbito de fazer personal training. Nós já somos catalogados como um ginásio de PT's. Portanto, eu tenho o meu rácio de PT's é quase 90% dos meus clientes e, portanto, só isso acho que já diz tudo. É claro que a receção faz vendas é claro que os próprios PT's fazem vendas, mas o que acaba por acontecer é sempre uma tia, uma irmã, um marido, a minha mulher está a perceber? Nós ali, como somos um ginásio pequeno, é um pouco assim. As vendas são feitas assim. Não fazemos promoções. Não somos um ginásio de grandes promoções. Os preços são aqueles. Os preços são tabulados. O ginásio pratica o mesmo preço, os 18 PT's praticam o mesmo preço, não podem praticar nem abaixo nem acima, está suscetível de sanções, portanto, é fácil, é muito fácil trabalhar ali dentro. O difícil é entrar.</p> <p>R8: Nós temos uma grande captação relativamente ao personal trainer. Felizmente, somos um dos ginásios que tem bastante penetração nesse mercado e chegam-nos muitas vezes pessoas já indicadas ou já vêm sinalizadas, já vêm aqui como referência dos ginásios e já estão a procurar o serviço. Claro que há sempre trabalho que tu tens de fazer. Não há como.</p> <p>É uma área que tu tens que vender-te um bocadinho e saber procurar os clientes nas horas certas. É importante que tu vejas qual é a área que tu mais te identificas. Há pessoas que trabalham muito na questão da musculação. Há pessoas que se calhar vão mais para a parte do Pilates. Mesmo na parte da sala de musculação, as pessoas são mais relacionadas, se calhar, para treinos de perda de peso, outras para hipertrofia e é conforme vão trabalhando que vão sentindo a área com a qual se mais se identificam e com a qual mais têm predisposição para trabalhar. A partir daí é um trabalho um bocadinho individual. Tu tens de saber expor o teu trabalho de forma correta, de forma a captar mais os teus clientes.</p> <p>R9: Qualquer um de nós, depois, tem a sua publicidade individualmente e, nós tentamos, eu tento incentivar a isso, mas tirando redes sociais nós não fazemos assim grande coisa a esse nível. Depois do cliente chegar, tratámo-lo o melhor possível e, existem ginásios, por exemplo, que não dão tanto apoio na sala, de modo que os clientes precisem do PT. Isso</p>		<p>R5: Não R6: Não R7: Não R8: Sim R9: Não R10: Os dois</p>
--	---	--	---

	<p>não é mesmo por aí. Eu não dou mesmo valor nenhum a essa parte. Se a pessoa precisar do PT, tudo bem, ela vai procurar e nós estamos sempre ali prontos para fechar, se for necessário, mas não procuro ativamente nesse sentido. E eu sei que a maior parte das pessoas não trabalha assim, não é mesmo a nossa prioridade a parte do PT.</p> <p>R10: Os dois.</p>		
<p>7- No momento da entrevista com um potencial sócio do ginásio, o que se torna, para si, mais importante no ato de fechar uma venda? Sendo mais clara, o que mais valoriza durante a conversa com o cliente?</p>	<p>R1: Torna-se importante o compromisso que este tem com o ginásio e com o treino e o foco dele. Portanto valorizo sempre qual é o objetivo e o foco dele.</p> <p>R2: -</p> <p>R3: O mais importante é perceber em concreto aquela pessoa que está à nossa frente, qual a verdadeira necessidade, nos costumamos dizer se eu conseguir tocar na dor, e a dor não é eu querer perder 10 kg, é o porquê desses 10 kg serem importantes para mim, se eu conseguir tocar na dor, consigo ajudar essa pessoa a resolver a sua dor e os dois em missão vamos atingir os nossos objetivos. Mas, o foco principal é eu perceber mesmo o que é que está por trás daquela pessoa que tomou aquela decisão, se é questão estética, de saúde, de imagem, se porque quero consegue vestir o biquíni que queria e não consigo. Há sempre ali algo, se é que quer pegar nos meus netos e já não tenho força, há ali algo que está por trás, que é a verdadeira razão e que nem sempre é fácil descobrir, porque nem sempre as pessoas estão disponíveis para partilhar.</p> <p>R4: O que valorizo mais é fazer com que o cliente entenda que é um investimento nele próprio. É um investimento que ele está a fazer em si, na sua saúde, para ter um futuro melhor. Que não se trata de dinheiro, quero que ele consiga perceber a distinção entre preço e valor. Porque 180 euros pode ser um preço alto, mas a nível de valor, ao nível das melhorias que irá ter, de qualidade de vida, de tudo isso, é completamente diferente. Irá ser muito superior aos 180 euros que é o preço. Portanto, eu gosto de fazer essa distinção, para que eles percebam que isto não é dinheiro deitado ao acaso, mas, sim um investimento que estão a fazer neles próprios. No futuro, irão ter o retorno desse investimento.</p> <p>R5: A empatia criada pelo cliente, ou seja, o interesse que tu tens em saber o que é que o cliente quer, o que é que pretende quando vem ao teu clube. Se já teve um primeiro contacto ou não com os ginásios e o porquê de ter saído desse ginásio. Às vezes é o não gostar do ambiente, ou não gostar das pessoas, ou os horários não serem tão compatíveis, ou estava à espera de uma experiência diferente, depende de muito. Então, quanto mais tu comesças a sugar do cliente nesta fase inicial, mais tu vais conhecê-lo e mais facilmente pode ser que tu também cries uma empatia com ele para perceber suas dores.</p> <p>R6: Conhecer o sócio e perceber, portanto, o historial desportivo, as patologias que poderá ter ou não, perceber o que é que pretende com vinda para o ginásio, conhecer muito o cliente para poder a seguir fornecer o serviço que ele precisa. Se bem que eu considero que é importante toda a gente que cá está, independentemente do nível de treino que têm, ter um acompanhamento, mas não é a parte principal, não é objetivo que nós temos com os sócios.</p> <p>É direcioná-lo para o que ele gosta, é tentar arranjar 1 percurso que ele faça cá no ginásio indo de encontro ao que ele gosta e que já vinha com a ideia, tentar incentivá-lo a fazer o que nós achamos que é mais importante mesmo que ele não tem essa ideia inicial, mas sem dúvida alguma nós percebemos que não vale a pena nós incutirmos determinado tipo de exercício por exemplo ou de treino se cliente não gostar, e isso vai fazer com que o cliente acabe por desistir. Então temos de encontrar o melhor caminho para ele fazer o que nós queremos que ele faça, aquilo que precisa tendo em conta o que ele já nos explicou, e com o que ele gosta de fazer.</p> <p>R7: A parte psicológica do cliente, a parte física, obviamente, mas essencialmente a parte psicológica do cliente. Porquê que ele veio ali bater? Porquê que ele decidiu dar início à atividade física? Nós pegamos muito por aí. A parte psicológica. Depois, obviamente, vêm os números. Vêm os números que falam por si só, não é? Os números da pesagem, e os números das gorduras viscerais, e os números da massa gorda e da massa magra e por aí fora. Mas a primeira característica que nós tentamos agarrar é sempre a parte psicológica. Sempre.</p>	Entrevista	<p>R1: Objetivo e foco</p> <p>R2:</p> <p>R3: Objetivo e motivo</p> <p>R4: Se está disposto em investir na sua saúde</p> <p>R5: Objetivo, passado desportivo, conhecer o cliente</p> <p>R6: Objetivo, passado desportivo, expectativas</p> <p>R7: Objetivo, motivações,</p> <p>R8: Objetivo, motivações, perceber porquê a escolha do ginásio</p> <p>R9: Necessidade do cliente</p> <p>R10: Necessidade do cliente</p>

	<p>R8: É conhecer a pessoa. Perceber quais são os hábitos. Acho que é uma coisa que nós tentamos fazer sempre aqui. Primeiro que tudo. Como é que a pessoa nos conheceu? Portanto, o que é que fez a pessoa inscrever-se neste ginásio? O que é que a trouxe?</p> <p>Perceber realmente a verdadeira motivação para o exercício. Se foi uma coisa imposta por um médico, ou familiar, se é uma mudança que a pessoa veio fazer relativamente ao seu estilo de vida. Portanto, há sempre uma razão que traz verdadeiramente a pessoa até ao ginásio. Quando não é a intrínseca, é a extrínseca. E a extrínseca normalmente é sempre por uma doença, ou alguma pressão por alguma terceira pessoa para entrar pela atividade física. E é tentar perceber qual é a principal motivação. E a partir daí, estratificar. Estratificar quais são os riscos, como é que aquela pessoa está fisicamente, qual é o seu estado de saúde geral. Portanto, possíveis doenças que está a haver ou não.</p> <p>Ver o seu nível de composição corporal. Portanto, a parte básica e que às vezes os personal trainers dão mais ênfase, que é, vamos ver qual é o peso, qual é a nossa gordura, sem perceber a real motivação pela qual a pessoa vai praticar exercício. Isso é coisa que nos ginásios nós percebemos, no mercado, seja regional, seja nacional, é: as pessoas inscrevem-se e rapidamente desistem dos ginásios. Tanto que a nossa taxa de intervenção na população portuguesa é de muito reduzida. É abaixo dos 10%.</p> <p>Nós temos das cidades europeias, nos países europeus, com menor taxa de exercício físico. Temos de saber porquê. Portanto, o que é que isto acontece? E realmente temos de ver o problema de base. O problema não está nas pessoas, o problema está na área. E temos de saber quais são os problemas da área para resolver essa parte. E acho que é um bocadinho isto. É perceber o que é que traz as pessoas aos ginásios, perceber a principal motivação.</p> <p>R9: A necessidade do cliente. Qual é a necessidade do cliente? Porque quando eu ouço de forma a ter a necessidade do cliente, já sei se aquele é um cliente que posso fechar ou que não posso fechar e que não vale a pena. Se eu ver que o cliente não tem essa necessidade, eu nem sequer entro por aí. Mas acho que o mais importante é perceber quais são as necessidades do cliente.</p> <p>R10: O que é que o cliente procura.</p>		
<p>8- Quais as técnicas de vendas que utiliza? Sente que é bem-sucedida? O ginásio faz alguma exigência em relação a qual deverá ser a sua abordagem com os clientes?</p>	<p>R1: Como disse anteriormente o nosso foco é o cliente e com base no nosso conhecimento e formação trabalhamos sempre em função do mesmo.</p> <p>R2: -</p> <p>R3: Dependendo da empatia que o comercial, numa fase de venda, ou que o instrutor, numa fase de avaliação, consiga criar com essa pessoa, é a partir daí que vou conseguir desbloquear e, a partir daí, a pessoa vai acabar por conseguir. É sempre, normalmente tentamos sempre apresentar o serviço treino personalizado, até porque acreditamos muito que o sucesso do treino personalizado é algo mais que evidente. O Ronaldo que é o melhor do mundo teve toda a vida um PT a dar-lhe treino e, portanto, se o Ronaldo que é o melhor do mundo teve isso, o PT é que ajuda a que nós consigamos atingir os nossos objetivos.</p> <p>R4: A sequência que nós temos, desde a Avaliação Física vamos passando por tudo e claro, depois vamos dando o nosso toque pessoal na situação. O que não significa que, por exemplo, eu feche uma AF com uma pessoa e depois ela decida fechar PT contigo, porque se identificou mais contigo. Isso vai muito da ligação que criamos com o cliente. Não existe nenhuma técnica em específico. A técnica é seres tu mesma.</p> <p>R5: É assim, eu normalmente acabo por apresentar sempre os pacotes que nós temos, os dois pacotes que nós funcionamos aqui neste ginásio. E deixo sempre à vontade para o cliente perceber qual é o pacote que lhe dá mais interesse, sem apresentar valores. Ou seja, escolher um dos serviços e só depois de escolher, então dar a conhecer o valor do serviço. E aí sim, perceber o que é que realmente lhe interessa ou não. Se é um valor muito alto, se não é muito alto. O que é que estaria disposto a pagar ou não. Porque às vezes o valor que nós apresentamos, eu sou sempre aquela que joga por baixo. Joga sempre por baixo.</p>	<p>Técnicas de Vendas</p>	<p>R1: Varia em função do cliente R2: R3:Varia em função do cliente, utilizando exemplos desportivos reais R4: Varia em função do cliente R5:Apresenta os serviços sem valores, e depois apresenta o valor mais baixo para evitar objeções R6: O cliente é o elemento decisor, oferecer um treino se for necessário R7: Não utilizam, os clientes já vão para fazer PT R8: Seguem guidelines mas varia depois em função do cliente</p>

	<p>Porque às vezes é muito pelo desenvolver da conversa que tu tens com o cliente e tu percebes que esta pessoa veio para aqui porque este ginásio é um bocadinho mais barato. Se apresentares um valor muito alto, provavelmente já vai ser logo um entrave para um fecho. E então eu passo sempre pelo mais baixo. Apresento os dois pacotes com e sem fidelização. E se realmente perceber que não é um valor que lhe convém, passar para um valor avulso que é um bocadinho sempre mais acessível. Se nenhuma dessas hipóteses for válida, passar então para a gestão de treino e, neste caso e então apresentar o valor desse serviço. E perceber que é importante, principalmente para as pessoas- e nós apanhamos aqui muita gente com primeiras vezes a vir ao ginásio- é importante termos um acompanhamento, mesmo que não seja individual, por questões financeiras, mas que seja feito um acompanhamento e a ideia de termos planos de treino atualizados, e para perceber o que é que vai suceder agora.</p> <p>R6: Já tivemos. A minha formação inicial aqui foi muito forte, foi muito exigente nesse sentido, era muito “só venda”. Nós só trabalhamos na venda e havia pressão sobre a venda, quem não vendesse perdia horas de sala de musculação. Apesar disso nos ter dado algum rigor e aprendizagem, deu para perceber que isso não era o caminho. E o caminho é tentar explicar ao cliente que ele necessita mesmo, só preciso oferecer ao cliente esse mesmo treino para o cliente perceber a diferença entre estar sozinho e ter alguém a apoiá-lo, e depois dar ao cliente a escolha dele. Ele é que é o elemento decisor, ele é que tem a possibilidade de o fazer ou se quer gastar esse dinheiro no acompanhamento ou não.</p> <p>R7: Não utilizamos porque 90% dos nossos clientes são clientes de PT, que nos procuraram para o serviço</p> <p>R8: Nós sabemos que existem patamares, ou coisas básicas que devemos seguir. Não podemos estar mecanizados para essas dicas de venda, ou guidelines de venda, porque se não percebermos a pessoa isso não resulta. Se não entendes a pessoa que está a tua frente, podes tentar replicar as técnicas de venda, mas não vai resultar.</p> <p>Há uma coisa que é a empatia e a conexão com as pessoas. Se não fazes esse ponto de partida, é a mesma coisa que ires a uma loja, a pessoa vai-te ver o discurso todo, o que é que tens de comprar, que não sei o quê. Senão cria qualquer empatia, tenta forçar até à venda. Às vezes o problema que nós temos é aquela pressão para fechar, que você tem de fechar. Nós temos de dar espaço para as coisas irem um bocadinho mais fluidas neste caso.</p> <p>R9: É conforme, tendo em conta que eu inicialmente tinha ali umas regras básicas, mas depois, à medida que eu fui ganhando confiança na equipa, eu sei que eles são todos diferentes e que têm todos maneiras diferentes de trabalhar e, se eu desse um guião sobre como fechar, nunca ia funcionar, porque depois não é natural, não é um processo natural e o objetivo é que fosse. Portanto, cada um faz da sua maneira e depois cada um tem o seu tipo de cliente. Os PT's que conseguem fechar, top, fica para o PT que estiver com eles naquele momento da avaliação. Os clientes que chegam e que querem logo o PT e que pedem na receção, são distribuídos uniformemente pela equipa, ou seja, vai rodando.</p> <p>R10: Não, existem princípios e guidelines, só. Tens de ter liberdade e sensibilidade para adequar o teu discurso para uma venda, sem enganar o cliente. O objetivo é não enganar. Mas se nós formatamos, e fechamos muito os métodos, vai ficar muito rígido. E perdes a capacidade de leitura para poderes adequar o discurso em função do que o cliente procura. Isso das técnicas não interessa. Estamos a falar com pessoas que têm diferentes características e diferentes interesses. Se formos a comparar um jovem que está na universidade e que vem para o ginásio, com uma pessoa de meia-idade que até procura ginásio, porque gosta e tal, com uma pessoa que tem algum problema ou uma patologia, há que ter essa sensibilidade. Misturando estes objetivos diferentes, adicionando ainda a condicionante que são pessoas com personalidades diferentes, portanto não pode ser muito rígido. É necessário ter ideias das guidelines, dos princípios, com flexibilidade para poder adequar às situações.</p>		<p>R9: Já tiveram guidelines, agora varia em função do cliente</p> <p>R10: Seguem guidelines com flexibilidade para variar em função do cliente</p>
<p>9- Considera mais importante o fecho da venda</p>	<p>R1: O pós-venda sem dúvida.</p> <p>R2: O pós-venda é sem dúvida mais importante, porque é a retenção. De nada serve, e ninguém tem sucesso nesta área se apenas pensar fechar PT para 1 mês. O que eu digo sempre é para privilegiarem e para trabalharem muito, muito bem a relação que têm com o cliente. A pessoa pode vir à procura de um PT por uma necessidade física, ou emocional, ou</p>	<p>Fecho da venda vs pós venda</p>	<p>R1: Pós-venda R2: Pós-venda R3: Pós-venda R4: Pós-venda</p>

<p>ou o pós-venda?</p>	<p>médica, o que for, mas ela vai manter-se com aquele PT pela relação que tem com ele. Nós podemos ser brilhantes a prescrever treino, mas se não formos bons a trabalhar com as pessoas, elas acabam por ir embora. O que faz com que elas fiquem connosco, é a relação que temos com elas.</p> <p>R3: É muito difícil de explicar, depende sempre do que é que queremos, ou seja, o pós-venda e sobretudo aquele processo de avaliação inicial é a chave para manter aquele cliente o máximo de tempo possível aqui. Todos os clientes que se inscrevem vão desistir e a nossa função é, desde a primeira hora, que se estique o tempo de permanência aqui. O Processo de venda é fundamental, a continuidade dessa pessoa aqui depende da qualidade dos primeiros 5 dias aqui dentro. Ou seja, eu inscrevi me se passado 24 horas tiverem contacto para marcar a avaliação, passado 24 horas fizer a avaliação, apresentação de plano de treino vou à sala faço o treino experimental, este processo quanto mais curto for maior é o tempo de duração do sócio aqui e um dos nossos grandes desafios e trabalhos, é esse, é tentar encurtar este processo. Quanto mais longo for o processo, menor é a probabilidade de ele ficar mais tempo, porque o ato da inscrição é um impulso, vai ser agora, se depois disso eu não aproveito o balanço que ele vem para conseguir pôr em andamento nos primeiros 3 meses e a partir daí criar um hábito eu deixo as coisas morrer. Se eu levo uma semana para marcar a avaliação pois conseguir telefonar só marcar a avaliação para daqui a uma semana, basicamente esse cliente desde que se inscreveu até quando começa a treinar passaram 3 semanas. Ao nível de motivação, isto mata qualquer pessoa, porque a grande maioria das pessoas quase que precisa de ser empurrado para começar a treinar, treinar é duro, é desconforto, numa primeira fase não é bom. Muitas vezes as próprias comercias fazem um desenho no processo de venda, da importância de começar a treinar, e depois passa duas semanas e não acontecer nada daquilo, a expectativa...</p> <p>R4: O pós-venda sem dúvida alguma. Porque fechar toda a gente vai fechar, manter nem todos mantêm. Aí entra a tal situação, ou as pessoas realmente se identificam contigo e gostam de ti e vocês conseguem trabalhar em consonância, ou então, por muito bom que sejas, se não houver aquela empatia, aquela ligação, não dá em nada.</p> <p>R5: Ambas são importantes. No momento do fecho tu estás, inevitavelmente, a fidelizar o cliente. Mas tu, a partir do momento em que tu fidelizas, se fores do tipo de pessoa que fidelizas e não queres saber mais do cliente, já estás a perdê-lo na mesma.</p> <p>Ou seja, o pós-venda é importante também para dar continuidade e para tu conseguires fidelizar o cliente o máximo tempo possível ao serviço. Portanto, os dois são importantes. Às vezes acontece não ser um primeiro momento, mas depois num posterior isso acontecer. Por isso, sim. Sem dúvida que são os dois importantes.</p> <p>R6: O pós-venda. A retenção acho que é a parte mais difícil que nós temos com os clientes. Um cliente acaba de fazer um treino personalizado e começa a perceber como é que se treina porque se nós não estudarmos, se não soubermos explicar ao cliente, se não trabalharmos a sério, o cliente acaba por perceber que consegue fazer o que nós tentámos incentivá-lo a fazer na sala de musculação. Acho que o caminho também é esse, se um Personal Trainee não tiver muita informação e não conseguir, portanto transferir e explicar ao cliente, não consegue retê-lo muito tempo e eu costumo dizer sempre: quem vai ter treino personalizado, peçam sempre o currículo do vosso Personal Trainer.</p> <p>R7: O pós-venda eu não me preocupo porque eles trabalham muito bem. O cliente depois de fechar fica ali. Talvez eu tenha algum receio porque é aleatório. As avaliações naquele ginásio são feitas de uma forma aleatória. Nós temos um quadro, temos um Excel de professores em que, quando vai chegando as pessoas, vai sendo atribuído aleatoriamente um instrutor. E então, quando calha instrutores, neste caso, com menos experiência, às vezes é preciso estar um dos PTs mais experientes na sala para ajudar nesse sentido. Porque muitas das vezes, e isto acontece, não vou dizer que não acontece neste ginásio, isto acontece em todos os ginásios, infelizmente não deveria de ser, mas acontece em todos os ginásios e quem disser o contrário está a mentir. E eu estou nisto há muitos anos para dizer isto. Há muitos PT's, existem muitos PT's que não acreditam no serviço, que acham que é caro. O próprio PT acha que é caro. "Ai, não, mas eu não vou pedir isto, isto é tão caro." E, portanto, o que nós tentamos fazer logo desde o início é desmitificar isso. O PT tem de perceber que</p>		<p>R5: Ambos R6: Pós-venda R7: Fecho da venda R8: Pós-venda R9: Pós-venda R10: Fecho da venda</p>
------------------------	---	--	--

	<p>aquilo é o preço para ajudar a pessoa, ponto final. A partir do momento que tu acreditas no teu produto, o teu produto é o melhor produto do mundo. E, portanto, eu às vezes tenho ali alguma dificuldade na fase inicial. Fase inicial, entenda-se um mês ou dois, porque também não deixo passar muito mais do que isso, o PT tem de acreditar no serviço. A partir do momento que o PT acredita no serviço, começa a fazer as avaliações sozinho e passa a fechar PTs, pá, um, dois, três PTs por mês.</p> <p>R8: O pós-venda. Nós podemos fechar e no mês a seguir a pessoa vai embora. E é por isso que temos de acompanhar. As pessoas pensam cada vez mais na área como algo que dá dinheiro, os personal trainers. E eu que faço entrevistas para recursos humanos na parte técnica, noto isto, o pessoal novo a sair e já a querer ganhar muito dinheiro. Sem querer trabalhar e sem ter consciência do que é que o trabalho envolve. São muitas horas. Eu trabalho 24 horas sobre o telefone. É estarmos disponíveis para tirar a dúvida de qualquer hora. É estarmos disponíveis para acompanhar a pessoa não só no momento do treino, mas na sua semana, nas suas dificuldades, nos momentos mais altos, nos momentos mais baixos. Isto é uma coisa que as escolas não ensinam. O que é? O personal trainer é isto que se faz. Vão ter este tipo de trabalho, vão orientar a pessoa para isto e para isto. Depois esquecem da parte que é o acompanhamento das pessoas. E isso é preciso ser trabalhado. Porque é o mais importante.</p> <p>R9: O pós-venda.</p> <p>R10: Eu diria que cada um tem a sua importância. Eu diria que o fecho da venda poderá ser o mais importante porque se não tiveres o fecho da venda, não vais conseguir seguir a trabalhar no pós-venda. A verdade é que não nos interessa uma pessoa que venha fazer um mês e não venha fazer mais. Isto aqui é um pouco dúbio, mas a verdade é que um instrutor que nunca feche uma venda, nunca vai trabalhar um pós-venda.</p>		
<p>10- De que forma o ginásio garante a satisfação do cliente após a entrevista (avaliação física ou inscrição)?</p>	<p>R1: Nós não avaliamos a satisfação dos clientes, apenas vamos ouvindo os feedbacks que eles têm para nos dar, e a partir daí, vamos melhorando o serviço que oferecemos.</p> <p>R2: Neste momento não temos questionários que permitam aferir a satisfação dos clientes. Nós tentamos aferir a satisfação dos clientes passando pela sala de treino e falando com as pessoas. Vamos perguntando diretamente às pessoas se está a correr bem, se estão a gostar de cá estar, o que é que acham que poderia ser uma sugestão de melhoria. A nossa intenção é estar presente junto dos sócios e vamos perguntando, muitas vezes, qual é a sensação deles ao estar no nosso espaço. É por aí.</p> <p>R3: Não, normalmente a nossa equipa comercial faz a chamada dos 7 e dos 15 dias para tentar perceber o ponto de situação, já houve a inscrição, já fez avaliação, se a avaliação está marcada, se já fez, como correu e o feedback, e é com base nesses feedbacks que nós vamos tentando alinhar a equipa com base naquilo que vamos recebendo na base da informação. Por outro lado, também temos um elemento do staff técnico que faz as chamadas do primeiro para o segundo mês, sobretudo para aqueles utilizadores baixos do mês anterior, que treinaram muito pouco, para perceber se está a acontecer alguma coisa. Os utilizadores baixos são aqueles que consideramos que estão mais próximos de desistir, portanto, tentamos manter próximos desse utilizador.</p> <p>R4: Vai muito pelos técnicos. Não é o espaço que faz ser bom ou não, mas sim os técnicos que temos cá dentro. Portanto, eu acho que o que garante a satisfação dos clientes é o trabalho dos nossos técnicos.</p> <p>R5: É o que nós estávamos a falar. Acabar por tentar ter um guia orientador a partir do momento em que é feita uma avaliação física, o pós-avaliação, o acompanhar se está a ser feito o plano de treino ou não e se realmente vai ao encontro daquilo que ele também pretendia. Porque às vezes nós fazemos planos de treino e a pessoa diz que sim, está tudo bem. E afinal, quando chega o momento de fazer o plano de treino, realmente não era bem isto que eu queria. Ou prefiro fazer de outra maneira, que as pessoas ainda não estão bem ambientadas e realmente, à hora que eu venho, está sempre muito cheio. Será que há um plano mais com o peso do corpo ou se insiste tanto nas máquinas? Depende muito do que acontece, mas sim.</p>	<p>Satisfação de clientes</p>	<p>R1: Não avaliam, ouvem feedbacks R2: Não avaliam, ouvem feedbacks R3: Chamada dos 7, 15 dias. Chamada do 1º e do 2º mês R4: Questionários na app R5: Questionários na app R6: Já fizeram questionários, agora não avaliam R7: Não avaliam, ouvem feedbacks R8: Não avaliam R9: Não avaliam, ouvem feedbacks R10: Questionários na app</p>

	<p>R6: No nosso contexto é difícil, porque nós somos um ginásio muito grande. nós temos muitos sócios. Já fizemos questionários à saída, às vezes tínhamos trabalhos comerciais: quando se inscreviam, após um mês ou dois, perguntavam ao cliente se estava a gostar, pediam um feedback e nós guiávamo-nos um pouco por isso. Eu acho que isso é uma coisa que é muito importante nos ginásios, acho que poderia fazer por exemplo um site com acesso dos sócios, nem que fosse confidencial, e sócio valorizava os pontos que nós púnhamos lá e isso ajudava-nos a ter uma melhor noção do que é que estamos a fazer bem ou mal. Mas às vezes acaba o contexto de vida, de trabalho, é tanta coisa ao mesmo tempo que às vezes acabam por esquecermo-nos um pouco dessa parte e só ficamos a perceber dos problemas quando os clientes vão embora. Ou seja, o cliente reclama, não gostou do serviço, não gostou das máquinas ou não gostou de determinados aspetos, e nós depois de vermos o problema acontecer é que vamos lá retificar. Estamos um pouco, na minha opinião, um pouco atrasados nesse contexto, mas eu penso também devido ao excesso de trabalho que existe aqui no ginásio, quase nem dá tempo para pensar nessas partes todas.</p> <p>R7: É mais boca a boca. É um ginásio muito pequeno. É um ginásio extremamente pequeno, temos uma caixa de sugestões, como é óbvio, mas não passa disso, não passa disso.</p> <p>O cliente dirige-se muito a mim, tem essa abordagem comigo quando eu estou no ginásio, tem essa liberdade devido à minha forma de ser também, então vem-me abordar, às vezes com isto ou com “porque é que não põe mais uma aula de step, porque é que não abre uma aula às sete da manhã”, isto, aquilo, e geralmente é boca a boca.</p> <p>R8: A questão da satisfação, é muito, muito grande. A satisfação do cliente no ginásio não está dependente de um segmento. Ou seja, não está dependente só da sala de treino, não está dependente só das salas de grupo, não está dependente só do atendimento do front office. É um conjunto das coisas. E as coisas têm de correr bem em todo o aspeto. Nós costumamos dizer que a pessoa tem de ser vista à entrada, e tem de ser vista à saída. Portanto, nós temos de acompanhar efetivamente a pessoa no seu trajeto ca dentro. E a satisfação vai disto. desde o momento que é bem recebido, desde o momento que é acompanhado na sala de treino, que tem um acompanhamento na sala de treino, tem um acompanhamento do instrutor nas salas de grupo. Se é uma primeira vez, se o instrutor é capaz de sinalizar aquela pessoa e, prontamente, ir de lá e disponibilizar a sua ajuda. Se no seu programa de treino, nós temos a capacidade, às vezes, de adaptar aquilo que é a realidade da pessoa. Portanto, temos o treino, parece-se muito bonito, mas os problemas não resultam na primeira. Se temos o cuidado de conseguir readaptar a realidade daquela pessoa. E a satisfação vem por aí. São as pequenas coisas. desde o momento da entrada, ao momento da saída.</p> <p>R9: Neste momento e como é um ginásio relativamente pequeno, e conheço toda a gente, porque na Calheta toda a gente se conhece, é mais a boca a boca.</p> <p>E também só temos um ano. Nós temos a aplicação que nos dá a possibilidade de enviar questionários aos clientes. Agora vamos enviar o primeiro questionário, tanto de PT's, como aulas de grupo, fazer assim um check, mas até agora só boca a boca e vou fazendo as minhas rondas, vou vendo, também vejo, vou à sala e vejo os PT's a dar PT e vejo se corresponde. E também trouxe muita gente que estava comigo a nível individual nos primeiros, eu passei para os meus colegas quando cheguei aqui, ou seja, tinha uma relação próxima com aqueles clientes e, claro que fiz uma inspeção bastante a fundo com eles para saber o feedback e não tive razão de queixa.</p> <p>R10: A mais importante que nós temos é através do pessoal que os nossos técnicos.</p> <p>No entanto, não é a única. Nós temos questionários, a nossa aplicação permite avaliar os serviços que temos, no âmbito do PT não, é muito em termos pessoais, mas em termos de serviços gerais, o ginásio tem uma aplicação que permite aos clientes classificarem as aulas, classificarem os instrutores, as aulas que tiveram. Diria que a taxa de rotatividade (volume de entradas e saídas) é um dos principais indícios.</p>		
--	---	--	--

<p>11- Para si, quais são as características que um bom vendedor deve ter?</p>	<p>R1: Para mim um bom vendedor deve ter conhecimento daquilo que está a falar, e falar com clareza, mostrando que irá dar sempre o melhor acompanhamento possível ao cliente.</p> <p>R2: Deve falar a verdade. Deve conhecer muito bem o produto que está a vender e deve acreditar no produto que está a vender. Se ele tentar mentir não vai correr bem, se ele não conhecer o produto que está a vender também não vai correr bem, e se ele não confiar em si próprio também não vai correr bem.</p> <p>R3: Acima de tudo, ser um bom ouvinte, o principal objetivo de eu conseguir perceber a dor do outro é usar alguns gatilhos mas, acima de tudo, ouvir o máximo. Quando mais história daquela pessoa eu tenho, mais ferramentas eu vou ter para poder converter aquela pessoa. Acima de tudo, ter a capacidade de ser um bom ouvinte e ter o <i>mindset</i> muito focado no fecho do negócio, portanto, a venda é uma ação puramente comercial e, portanto, ter muito foco de venda e de não deixar com que a pessoa saia sem queimar todas as alternativas e lançar todas as fichas para conseguir converter é também um bom princípio para um comercial.</p> <p>R4: Sinceridade. Vender aquilo que tem, não aquilo que não tem. Não prometer coisas ao calhas. Ser muito realista naquilo que diz e, ser verdadeiro acima de tudo.</p> <p>R5: Bazófia. É sempre, e eu acho que, eu falo para mim, é um dos meus problemas, é o não ter bazófia, isso é muito ligado à parte emocional e sentimental. Eu sou aquele tipo de pessoa, o oposto do que devia de ser, que é, a pessoa já vem com as objeções de, “ai não consigo, ai não posso”, e eu já digo, “ok, está tudo bem”. Que devia de ser. Porque às vezes nós sabemos que essas pessoas até gastam mais dinheiro em outras coisas, mas eu ponho logo os paninhos, mas, está tudo bem. Está tudo bem. Por isso, é o oposto. Sim, sem dúvida, um bocadinho a parte do bazófia, as pessoas gastam dinheiro em coisas banais, em coisas muito mais caras, que nem se apercebem, e depois quando vão fazer contas e aquela coisa do, ok, mas fazer perceber ao certo, só está a pagar isto pelo PT, não é assim tanto. Por isso, não há aquela coisa de nós temos que ter limites no que gastamos, mas também temos que perceber quais são as nossas prioridades, e se neste caso, se viemos para um ginásio por questões de saúde ou etc, porque não investir um bocadinho mais nesta fase e ganharmos mais saúde em vez de, ao contrário.</p> <p>R6: Confiança é muito importante, criar-se uma boa base de confiança é a base para um cliente comprar. Demonstrar o cliente nós estamos mesmo preocupados em ajudá-lo e queremos ajudá-los. temos de ser sinceros nisso, se ele percebe que é mais uma pessoa que quer fornecer um serviço, acaba por não comprar porque não se sente confiante para isso, então acho que a confiança sem dúvida alguma é a base para a venda. Por exemplo eu trabalhei, era ser sincero. A sinceridade também conta muito porque eu acabava por não vender muitas vezes, porque era sincero com o cliente e dava a minha opinião pessoal quando me pedia, e a seguir ganhava mais dinheiro depois desse dia. Perdia uma venda no dia e ganhava umas duas ou três posteriormente.</p> <p>R7: É acreditar no programa, acima de tudo. Não enganar o cliente porque isso também é fraudulento, é mesmo muito mau. Agora, o domínio total daquilo que está a vender para mim é a característica principal. Por isso é que nós batalhamos sempre que o grande comercial daquele ginásio tem de ser o PT e não um comercial digamos que normal. A nossa ótica é mesmo essa, não é hipótese, não me venham dizer o contrário que eu não quero saber de comerciais para nada. Os comerciais que vão vender cartões da NÓS, cartões de crédito, vão vender o que eles quiserem.</p> <p>R8: Uma pessoa que sabe vender, normalmente, tem conhecimento de técnica, tem que dominar a área em que trabalha, tem que ter uma boa capacidade de comunicação, acima de tudo. E tem de conseguir criar empatia. Conectar-se às pessoas. É a capacidade de comunicação. E comunicar é uma coisa, às vezes, que podia ser mais valorizada no percurso académico. Deveríamos ter bases de formação de comunicar. É uma coisa tão simples, e estamos tão fixos agora em aparelhos digitais, que, às vezes, esquecemos o contacto do um para um. E isso é uma coisa muito importante. Nós trabalhamos com pessoas. As pessoas não são máquinas e precisam ser conectadas umas às outras. E se tu não consegues</p>	<p>Características de um bom vendedor</p>	<p>R1: Conhecimento técnico R2: Idoneidade, conhecimento técnico; R3: escuta ativa, foco no procedimento; R4: Sinceridade, ser verdadeiro e realista R5:”Bazófia” – Confiança assertiva; R6: Confiança e sinceridade R7:Conhecimento técnico e sinceridade R8:Conhecimento técnico R9: Assertividade, carisma e conhecimento técnico R10: Sensibilidade, sinceridade, comunicação e conhecimento técnico</p>
--	---	---	---

	<p>fazer a parte da conexão, por muito conhecimento técnico que também tenhas, se não consegues passar aquilo que tens conhecimento para outra pessoa, tem de ser um bocadinho o equilíbrio das duas partes.</p> <p>R9: Eu acho que nem sequer é nesta área, é geral. Isso, por acaso, eu acho que tem que ser assertivo. Tem de ter carisma. E conhecimento daquilo que está a falar, porque quando a gente não sabe o que é que está a falar, dá para ver.</p> <p>R10: Sensibilidade, sinceridade, comunicação e obviamente conhecimento.</p>		
<p>12- Hession (2001, p.70) afirma: “Nós temos duas orelhas e uma boca - usamos na proporção certa.”.</p> <p>Concorda com o autor quando este diz que no mundo das vendas devemos ouvir mais do que falar? Dê-me a sua opinião sobre esta afirmação.</p>	<p>R1: Sim, temos de conhecer o cliente, e para conhecer o cliente temos de o deixar falar mais do que nós.</p> <p>R2: Eu acho que é importante deixar as outras pessoas falarem bastante. Porque as pessoas gostam de falar. Se estivermos numa conversa com um potencial cliente, e fizermos as perguntas certas, e o deixarmos falar, vamos saber muito mais sobre ele do que se formos nós a falar o tempo todo.</p> <p>R3: Eu às vezes tenho alguma dificuldade nisso, mas confesso que estou a melhorar. Mas também como não sou eu que faço vendas, mas acho que as minhas comerciais fazem muito isso. Tenho a certeza que a minha diretora comercial vai dizer isso.</p> <p>R4: Isso é muito subjetivo, depende muito da pessoa que temos à frente. Há pessoas que vêm aqui e que usam o ginásio como um escape social, para falar, porque não têm ninguém com quem desabafar e, nós acabamos por ser os ouvintes delas. Mas, há pessoas aqui que gostam de ser o contrário, gostam de serem eles a ouvir e nós a falar. Portanto, eu acho que vai depender muito da pessoa que está à nossa frente.</p> <p>R5: Sim, sem dúvida. Então a ideia de quando nós fazemos a avaliação é mesmo essa, nós tentarmos perceber as dores do cliente, tentar perceber o que é que o fez trazer ou vir até aqui ao ginásio, e então a ideia é muito o deixar de falar, tentar puxar e fazer perguntas mais abertas do que fechadas, porque senão vai afunilar um bocadinho a conversa, e chegar assim ao cerne da questão, e através das informações que ele fora nos dando, tentar perceber isso para nós, depois numa fase final, num momento de fecho, que é quando nós abrimos a nossa boca e apresentamos a parte dos serviços que nós temos.</p> <p>R6: Absolutamente, sem dúvida alguma. Ouvir primeiro o cliente e depois falar.</p> <p>R7: Sim, claro, claro, aliás nós somos ouvintes ali, cada vez mais somos ouvintes. Eu sou um grande ouvinte nas duas vertentes. Sou um ouvinte do cliente e sou um ouvinte do meu staff. Por acaso não sou uma pessoa de falar muito. Eu geralmente quando falo é quando tenho algo objetivo para dizer e aí chamo de um escritório e falo. Mas sim, concordo. Concordo completamente com essa frase, cada vez mais até.</p> <p>R8: Acho que é uma coisa que, seja em que área do ginásio for, portanto, seja qual o departamento que queiras saber, seja sala de treino, seja aulas de grupo, seja o front office, seja o back office, que é onde a gestão acontece, se não estás a capacidade de ouvir, se não fazes uma escuta ativa, não é estar a ouvir simplesmente por ouvir. Às vezes é uma coisa em serviços básicos, que nós vamos a lojas de roupa, a farmácia, sentimos que a pessoa está a ouvir, mas é aquela escuta, tipo, a pessoa está simplesmente a nos ouvir, não está a apoiar por mim, não está a prestar atenção. Escutar ativamente, perceber as necessidades. Se não há esse trabalho de eu vou ouvir, eu vou perceber, eu vou tentar entender, e depois vou então argumentar aquilo que tenho de argumentar, as coisas não vão resultar. Seja nesta área, seja em que área for.</p> <p>R9: Sim. Acho que é bastante importante. Isso nota-se bastante nas avaliações. Há clientes que falam, falam, falam, falam obviamente que a gente não pode pegar naquilo todo e fazer assim uma sopa gigante de informação. Mas se ouvirmos com atenção e como deve ser depois basta dizer uma frase ou duas e, se for para fechar vamos conseguir fechar. Acho que ouvir a necessidade do cliente é mais importante do que falar muito.</p> <p>R10: De longe, 100%. Obviamente que a gente tem de perceber o que o cliente quer, porque é aí que tu vais focar. Mas mais do que isso é que tu perceberes o que é que ele precisa. Ou seja, tu vais comprar aquilo que eu te convencer que tu precisas e tens de conseguir provar e mostrar que ele precisa daquilo. A partir do momento que tu fazes isso, tu consigas fazê-lo perceber que ele precisa daquilo e, efetivamente, estar consciente de que precisa mesmo disto, eu vou te vender o que eu quiser, efetivamente se ele tiver capacidade de comprar. Eu não vou te vender um serviço de mil euros se tu</p>	Habilidade de Escuta	<p>R1: Concorda</p> <p>R2: Concorda</p> <p>R3: Concorda</p> <p>R4: Não concorda nem discorda</p> <p>R5: Concorda</p> <p>R6: Concorda</p> <p>R7: Concorda</p> <p>R8: Concorda</p> <p>R9: Concorda</p> <p>R10: Concorda</p>

	<p>eventualmente não tens capacidade para isso. Mas tu concordaste que querias. A nossa venda tem de ser adequada às pretensões do cliente, mas em direção aquilo que efetivamente ele precisa. A parte da fidelização vem nesse sentido. A partir do momento em que a gente convence o cliente que efetivamente é aquilo, é fácil de nós vendermos.</p>		
<p>13- Imagine que, durante uma venda, um cliente compara o seu serviço com um da concorrência, explique como atuaria. Esta situação é muito real no seu dia-a-dia? Que tipo de objeções são mais frequentes?</p>	<p>R1: Primeiro valorizava ambos os serviços e depois falar só do nosso serviço e mostrava ao cliente, consoante os objetivos deste, os aspetos positivos do nosso serviço. Costuma ser um pouco frequente, mas eu foco-me no meu trabalho e no da minha equipa.</p> <p>R2: Nós inicialmente mostramos o espaço. Não falamos de preços antes de mostrar o espaço, então a intenção é, quando o cliente chega para saber condições, para saber o que tem de fazer para frequentar o espaço, a primeira coisa que fazemos é mostrar-lhe o espaço. Tentamos perceber se é um cliente que gosta mais de aulas de grupo, ou se é um cliente que gosta mais de treinar, se é um cliente que tem alguma necessidade específica, e depois direcionamos a visita de acordo com aquilo que ele procura. Se é alguém que quer muito aulas de grupo, eu mostro-lhe o mapa das aulas de grupo, que tem cerca de 50 aulas todas as semanas. É um mapa variado, que é extenso em toda a parte do dia e toda a semana. Se é um cliente que gosta de treino em sala de musculação, o meu foco vai ser mais em sala de musculação, mostrar-lhe os aparelhos e o que é que pode fazer nas diferentes áreas do ginásio. Portanto, nesse sentido, só depois é que vamos falar de preços, e eu posso garantir que temos dos melhores preços do mercado. Neste momento eu sei o que é que pratica a concorrência, e eu sei que nós temos dos melhores preços do mercado. Portanto, se a intenção do cliente é comparar com outros espaços, eu sei que pelo preço não há comparação possível, e o espaço em si também tem características e condições muito boas, face à concorrência. Se o foco do cliente se mantiver na concorrência, eu não insisto minimamente para que ele se inscreva. Porque eu quero que ele se inscreva se ele se sentir confortável, à vontade, e com vontade de o fazer. Se ele tiver dúvidas de que vá gostar, ou que vá estar mais bem servido noutra sítio, eu prefiro que ele se mantenha noutra sítio.</p> <p>R3: Regra geral, ou é caro ou não têm tempo ou precisam de falar com terceiros, ou porque os filhos... Mas basicamente é isso, não ter tempo, é caro e ter de falar com alguém. Regra geral, as pessoas estão mais dependentes, mas é uma pergunta específica para a diretora comercial. No fundo, nós trabalhamos para contornar as objeções, ou seja, a informação que damos é passar de capacidade de contornar objeções, porque as pessoas têm comportamentos padrão, portanto, dizer que é caro ou dizer que não tem tempo, que vão sempre acontecer. E é preciso saber como vou desmontar isso, muitas vezes, o caro pode ser cortar um pequeno luxo que a pessoa tem mensalmente e isso já faz com que eu, se eu fumar ou se eu beber 4 cafés e se eu deixar de fumar ou passar a beber dois cafés, se calhar o dinheiro que eu vou poupar aí, já dá para pagar um ginásio. A questão do tempo, muitas vezes, é uma questão só de ajustar, tenho a certeza que há horas do dia que podíamos fazer. Às vezes, é so uma questão de ajudar a pessoa a se organizar, para que exista tempo, porque o ginásio abre as 6h da manhã e fecha as 21:30h da noite. Alguém dizer que não tem tempo para treinar não é uma desculpa que pegue muito bem.</p> <p>R4: Sim, sem dúvida alguma. A Madeira é um meio pequeno e por isso vão sempre haver comparações. Acho que não podemos fazer comparações, cada um tem a sua maneira de trabalhar. Se isso acontecer, acho que o mais importante, o mais correto a fazer é dizer “Olhe, sinceramente, não sei como é que o outro ginásio trabalha, mas, nós aqui trabalhamos desta maneira, é isto que temos para lhe oferecer.” Nunca colocar o nome do outro clube/instrutor em causa, mas sim focarmo-nos só em nós. Porque às vezes isso também são testes que nos vão fazendo, portanto, acima de tudo temos de saber que estamos a fazer o nosso melhor e concentrarmo-nos em nós. Quanto às objeções, aqui no ginásio, como somos um <i>smart-cost</i>, temos um serviço base por um preço mais acessível, o preço não é tanto uma objeção. Mas quando apresentamos que os duches já são à parte, que podem ir adicionando serviços, se calhar, aí, como é uma maneira de trabalhar diferente, que eles não estão habituados, aí podem colocar um pé atrás e ficar um pouco indecisos. Mas, fazendo as contas acaba sempre por ser mais em conta. Não acho que existam assim muitas objeções. Se calhar vão dizer “o</p>	<p>Objeções</p>	<p>R1: Comparar serviços com a concorrência evidenciando as vantagens e aspetos positivos da sua oferta; R2: Não dão feedback às comparações, focam-se na qualidade da sua oferta; R3: contornar objeções; identificação de perfis de clientes, facilitar a tomada de decisão; Falta de tempo, confirmação com terceiros e valor; R4: Custo adicional pelos duches (<i>smart cost</i>) e estacionamento R5: Não acontece frequentemente. Preço R6: Valorização do serviço e do investimento na qualidade; Comparação de preços e de serviços R7: gestão de vendas versus qualidade do serviço; Preço; R8: Preço R9: Horários das aulas R10: Preços e estacionamento</p>

	<p>estacionamento está cheio”, é verdade, mas qual é o ginásio que vos oferece tanto estacionamento como nós temos. As objeções que vão colocar são facilmente contornáveis. Às vezes são objeções que querem criar para eles próprios, criar bloqueios. Acho que é mais para eles próprios do que propriamente para o serviço que é prestado.</p> <p>R5: É assim, comigo não tem acontecido, ou pelo menos ultimamente que eu me lembro, não tem acontecido assim tanto. Mas é da mesma forma que nós vamos nos comparar a um supermercado. Temos diferentes tipos de supermercados. Portanto, o cliente vai mais a um supermercado porque gosta mais daquele artigo ou porque tem mais barato do que o outro. É certo, mas se tu para comparares e se tu tens de saber se o serviço é melhor, só se o fizeres, não podes dizer mal de um serviço ou de um ginásio, “ah, é mais barato do que o outro”, mas tem qualidade o serviço? Não tem qualidade? E então o preço que nós exigimos ou que atuamos no sentido de valorizarmos também o que nós temos aqui no clube e também os nossos técnicos, claramente.</p> <p>R6: Isso é muito complexo. Já me aconteceu algo do género. mas vai um pouco também de encontro à nossa valorização pessoal.</p> <p>Na minha opinião pessoal o treino personalizado, apesar de ter um preço tabelado em muitos ginásios, depende da formação do PT. É assim, o dinheiro que eu gasto em formação, e principalmente os madeirenses que temos muito mais dificuldade em ter formação porque temos de ir ao continente ter formação, temos de pagar alojamento, de pagar a viagem e para nós o custo de formação de por exemplo 150 EUR acaba a ser uns 600 ou 700 EUR. É um investimento muito grande e um investimento pessoal e então olhando para esses aspetos não acho que faça muito sentido um personal trainer, que não investe na formação, cobrar o mesmo preço para o cliente. Quando o preço do ginásio era mais barato do que aqui, se me acontecesse algo do género, eu valorizava o meu trabalho e demonstrava por que razão ele deveria pagar mais, se fosse essa a premissa.</p> <p>E depois tentava demonstrar efetivamente que eu teria mais capacidade que o sítio em aquele tinha estado não descurando a outra pessoa, não lhe dizendo que o outro não fazia isso ou aquilo, mas sim valorizando que eu tenho e o que eu invisto em mim para ajudar os meus clientes.</p> <p>R7: Nós lidamos muito bem com isso, aconselhamos a pessoa a ir ao mais barato, é tão fácil quanto isso. E a pessoa fica logo mal. E dizemos logo, se a sua saúde só vale isso, pois bem, opte pelo mais barato e nós compreendemos. Não estamos aqui a perder tempo. Já fizemos isto várias vezes. Eu estou a dizer, estou a factualizar as coisas. Estou a dizer coisas que aconteceram e que acontecem. E as pessoas acabam realmente a pensar, “poxa, é tão barato”. É a mesma história dos low cost. Não estijas à espera de ir para um low cost e estar uma máquina disponível à primeira. Quer dizer, isso é impensável, não é? Se estás a ir para um low cost, estás a ir para um low cost, estás a ir para um low cost, pagas 20 euros por mês, vais ter de apanhar com aquilo, filas para tudo, a sala de musculação sempre cheia, não fazem stop selling, como nós fazemos, eu às vezes tenho cuidado, quando estou a exceder o meu número de pessoas às 7 da tarde, um e-mail para a receção, meninas, stop selling, se faz favor, até nova ordem, porque eu não quero o ginásio cheio. Eu quero o ginásio com boa qualidade, não quero um ginásio com quantidade. Porque as pessoas ali já me pagam bastante para fazer PT. Não estão ali numa de esperar por uma máquina.</p> <p>R8: Eu não alinho nesse sentido. Não alinho. Há uma tendência das pessoas, especialmente aqueles que já fizeram treino personalizado, de contar a experiência de como é que foi. Eu tento sempre dar o meu trabalho. Portanto, eu não julgo sequer o trabalho do colega que foi feito anteriormente, ouço o que a pessoa está a dizer, o que foi feito. Tento perceber daquilo que foi feito o que é que ela gostou. E tento dentro daquilo que é a minha forma de trabalhar enquanto personal trainer, tento adequar um bocadinho ambas as partes. É um bocadinho por aí. Acho que um erro muito grave que às vezes nós fazemos nesta área, é a comparação entre técnicos, cada um tem a sua forma de trabalhar, uns mais acertadamente do que outros, mas temos de saber, as pessoas trabalham com diferentes técnicos por alguma razão. Temos de perceber de que é que ela vai, se deixou por alguma razão, o que é que influenciou, por exemplo, em não ter deixado o treino</p>		
--	---	--	--

	<p>personalizado noutro ginásio, e ter vindo para este. É perceber o que é que falhou, que é para nós não voltarmos a repetir esse erro, e depois conseguirmos adequar aquilo que ela realmente gostou.</p> <p>R9: Já aconteceu várias vezes, de forma positiva, até agora de forma positiva, mas obviamente que pode ser de forma negativa. E tento sempre aprender com as coisas que, se for comparado de forma negativa, aprender com isso. E não sinto mesmo, aqui na Calheta, nenhuma necessidade em relação a isso, eu acho que o nosso ginásio é mais focado em aulas de grupo, o ambiente familiar, a nossa concorrência é o ginásio do ferro, ou seja, para o pessoal que gosta de levantar peso e etc. Portanto, são duas coisas diferentes, há clientes para todos. Nós não fazemos inimigos. E eles trabalham bem, nós trabalhamos bem. São só duas maneiras diferentes de trabalhar. Então, lidaria bem com esta situação.</p> <p>R10: Qual é a necessidade de eu te convencer da diferença entre um Fiat e um BMW? Tu vais comprar um carro, eu apresento-te um Fiat e um BMW, e tu vais dizer, “mas o BMW é mais caro”. Pois é, a qualidade paga-se. São cenários diferentes. Cada um tem a sua quota de mercado, mas um carro pede um investimento maior, por isso vai de encontro à necessidade e vontade do cliente. E nos ginásios é igual, há mercado para tudo. A pessoa tem de perceber o que quer, analisar a diferença de valores e oferta de serviços. Nunca fomos um ginásio de comprar preços com concorrência, focamo-nos nos nossos serviços. Temos a nossa quota de mercado e temos os nossos clientes e a nossa equipa, vamos continuar a fazê-lo. O fitness ainda é muito pequeno para estarmos a equacionar que não dê para todos. Portanto a concorrência é boa, e é boa para nós e para o consumidor.</p>		
<p>14- Alguma vez teve de vender algum produto/serviço que não conhecia? Acha que um vendedor deve conhecer o produto/serviço como consumidor para que consiga vendê-lo melhor (descrever sensações e experiências pessoais aos clientes)?</p>	<p>R1: Não, nunca tive. Eu acho que temos de saber o que estamos a vender, com algum conhecimento do mesmo, senão vamos transportar para o cliente a sensação de que não percebemos nada do que ele quer comprar.</p> <p>R2: Não. Acho que não é por aí que os clientes ficam ou não ficam. Se os preparadores físicos, e os Pts, estiverem a fazer um bom trabalho, eles próprios vão estar satisfeitos e vão conseguir pagar as contas ao fim do mês. Portanto, nós procuramos dar boas condições a quem cá trabalha, para que tenham bons resultados. Portanto isto está tudo ligado. É uma relação WIN-WIN. Se eles estiverem bem, o ginásio está bem, está toda a gente bem e os sócios estão bem. É isso que se quer. O nosso foco está na qualidade do serviço, na qualidade do espaço, em manter o espaço limpo, bem mantido. Temos um técnico de manutenção permanentemente, o que é ótimo, e isso faz com que o espaço esteja bom, e as pessoas se sintam bem por cá estar. A partir daí é trabalhar a relação com os clientes.</p> <p>R3: Sim</p> <p>R4: Acho que não me aconteceu, porque sou uma pessoa que gosta de vender aquilo que sei e, falar sobre aquilo que sei, portanto, se me fosse pedido para vender alguma coisa que eu não conhecia por exemplo, para daqui a 5 minutos, nesses 5 min, eu iria me informar ao máximo sobre esse produto. Mas que me lembre nunca me aconteceu esse tipo de situação.</p> <p>R5: Não. Nós aqui na marca desde o início que eu entrei, ou seja, já entrei no início do factory. Quando abriu. E nós antes de abrimos tivemos uma formação interna. Nós tivemos uma formação interna e a ideia mesmo foi nós estarmos todos à vontade com os serviços que o ginásio tinha para nós quando apresentarmos os serviços estarmos à vontade. Porque isso é meio caminho andado para um possível fecho. Se não estás confortável com a venda de um produto, tu obviamente que não vais conseguir vendê-lo da melhor forma. Por isso sim, desde o início foi feito sempre e de vez em quando é feito um refresh de como vender ou o melhor processo. Que nunca é o melhor. Depende muito de como é que tu tens e das pessoas que tens à tua frente. O que poderia ser a melhor.</p> <p>R6: Que não gostava já. E senti-me super mal a fazê-lo, por ser obrigado também, mas só o fiz uma vez.</p> <p>R7: Se não acredita, não vende. Eu sou completamente de acordo e por isso é que não quero comerciais ali dentro. O comercial é o PT porque é ele que sabe o que é que está a fazer. Não queremos comerciais ali, não O comercial é o PT.</p> <p>R8: Se me disseres há 10 anos atrás sim, agora não. Portanto, desde que entrei neste ginásio propriamente dito, nós sempre fomos muito bem instruídos e educados para conhecer os serviços. Portanto, no serviço, nós temos de ter sempre a preocupação de não se preocupar apenas com a nossa barriguinha. Nós temos de perceber o contexto que nós estamos, e</p>	<p>Conhecimento do Produto/Serviço</p>	<p>R1: Sim R2: Não R3: Sim R4: Sim R5: Sim R6: Sim R7: Sim R8: Sim R9: Sim R10: Não como consumidor</p>

	<p>perceber o que é que o colega da front office faz, o que é que o trabalho do comercial faz, o que é que o back office faz, o que é que o pessoal da manutenção faz, para depois, quando o cliente chegar a nós com alguma coisa, nós primeiro tudo. Se não conseguimos resolver, porque não é da nossa competência, sabemos sempre a quem direccionar. E é importante isto, é saber como é que toda a orgânica do ginásio funciona. Tanto que eu gostaria agora que a Uma apostasse um bocadinho mais na questão do fitness, ou como queiram chamar, do exercício orientado, e um bocadinho, porque acho que o mercado mudou muito, em relação ao que era há uns 20 anos atrás. E a realidade é completamente diferente, e nós temos uma grande capacidade de mudar a vida das pessoas. Portanto, se se calhar, se tivéssemos cursos mais orientados para esta área, acho que se calhar iríamos ser um bocadinho melhores do que somos neste momento, em área em si. Portanto, é importante reconhecer qual é a empresa, os valores que orientam a empresa, qual é o propósito em termos de venda, ou seja, o que é que nós queremos atingir, na nossa população, e perceber como é que cada bocadinho das coisas se vai complementando.</p> <p>Porque se eu não tenho capacidade de resposta, é porque eu não tenho de ter essa capacidade, eu tenho de responder àquilo que a minha função está designada, mas não posso excluir-me do processo em que estou inserida. Então, pelo menos de ser capaz de direccionar para as pessoas certas.</p> <p>R9: Acho que não.</p> <p>R10: Muitos. Não conhecia de experimentar. Eu posso vender-te uma aula de bodybalance como a melhor do mundo, mas eu nunca fiz uma aula de bodybalance. Não me dá prazer trabalhar em ginásios. Eu não vou a aulas de grupo, mas vendo da melhor forma. Não sou conhecedor, como consumidor, mas vendo. Tu não consegues vender um produto se não tens o mínimo conhecimento sobre ele.</p>		
<p>15- Acha que a forma como o ginásio encara o processo de vendas influencia na fidelização dos clientes? E na forma como os vendedores encaram o seu trabalho?</p>	<p>R1: Não, eu acho que a fidelização dos nossos clientes ocorre do trabalho que fazemos com este no dia a dia. É isso que garante a fidelização. Posso ser bom a vender, mas se o cliente não gosta do que está a fazer dificilmente vai continuar.</p> <p>R2: -</p> <p>R3: Também acho que sim, a qualidade da venda também acaba por ser o indicador do tempo de permanência das pessoas. E as nossas vendas têm uma qualidade acima da média, porque regra geral uma nova venda fica quase 4 meses cá dentro. A média de 2023 foi quase 4 meses cá dentro e isso significa que o processo de venda é bem feito, não é uma venda para despachar, para entrar e sair. E tem muito a ver com isso, com a criação de empatia, se eu vou a um sitio e crio empatia com a pessoa que me recebeu lá, o meu agarrar a essa casa é sempre maior do que um sitio onde eu não criei muita empatia, porque depois mesmo que em determinados momentos pense em sair, existe ali uma tendência em: eles foram tão simpáticos comigo, agente trocou tanta conversa e eu passei tanta informação minha e, portanto, há uma empatia muito grande, quando essa empatia acontece o tempo de permanência é maior. Eu considero que o processo de fidelização começa logo no ato de venda e na qualidade da venda, eu não tenho dúvidas disso.</p> <p>R4: Pode tornar a tomada de decisão um pouco mais demorada. Porque o primeiro impacto é “não, não pode ser”. Mas depois, mesmo somando os duches, as águas, a nossa mensalidade continua a ser bem mais barata do que a maioria dos clubes, portanto, cabe-nos a nós, enquanto clube, saber explicar muito bem todos esses pormenores. Porque se soubermos desmistificar esse novelo, as pessoas não vão ter dúvidas, mas sim, a primeira reação vai ser “ah, não, não.”. Mas pronto, cabe-nos a nós conseguir separar e meter todos os pontinhos nos i’s e explicar tudo muito bem e, a partir daí, acho que só mesmo quem não quer ou quem está decidido a não querer é que irá responder negativamente.</p> <p>R5: Sim. Até porque, imagina, nós queremos sempre fechar numa primeira fase de venda com um cliente, mas nem sempre acontece. E o facto de nós, a maneira como nós abordamos uma possível venda, mesmo que não seja num primeiro momento, vai influenciar num possível segundo momento. E se tu não estás bem ciente daquilo que tu vais fazer num processo de venda, não vai acabar para acontecer. Aquele primeiro momento perdeu-se e o segundo também. Ou seja, temos de estar bem automatizados para ser sempre um fecho e se não acontecer, pelo menos tentar que numa</p>	<p>Influência do Processo de Vendas</p>	<p>R1: Não R2: Não R3: Sim R4: Não R5: Sim R6: Sim R7: Sim R8: Sim R9: Sim R10: Sim</p>

	<p>próxima vez seja um possível fecho. Sim. Volto outra vez a ser um feio condutor. É aquela primeira fase, a primeira abordagem e depois a continuação do se tu estás a tocar na pessoa ou não. Se tu deixas de tocar, só tocaste num primeiro momento de fecho e depois foi um descartar de já estás aqui dentro, já não preciso saber mais de ti. E as pessoas deixam de sentir a importância e acabam depois por sair no ginásio. Por isso é que é importante dar sempre aquele toque. Eu acho que a marca Fitness Factory tem muito isso e há uma coisa que me marcou desde o início foi na primeira semana que nós abrimos o ginásio.</p> <p>Nas primeiras, deve ter sido no quarto, quinto dia talvez. E sabes a loucura de abrir um ginásio que tens muita gente nova numa sala de exercício e queres experimentar máquinas e etc. E eu estava com um cliente na passadeira e só lhe perguntei, “então, estás a gostar do ginásio?” E ele falou, “isto parece já a minha segunda casa e estou aqui há meia dúzia de dias”. E então é muito, é o toque.</p> <p>E é uma das coisas que a marca Fitness Factory nos formata para nós tocarmos nas pessoas e não deixá-las nem vê-las como nada adquirido. É o toque.</p> <p>R6: Acho que sim, acho que o ginásio perde mais em termos financeiros, porque tem menos pessoas a fazer treino personalizado, mas acaba por garantir que tem mais sócios cá a treinar. E acho que esse é o caminho certo. Porque no treino personalizado, por vezes as pessoas sentem-se obrigadas, sob a pressão da venda, o cliente acaba por se sentir obrigado a comprar. O cliente paga e nós ficamos felizes por ter comprado, mas passados 2 meses o cliente não aparece mais. Perdemos o cliente no ginásio, e perdemos nós o cliente de Personal trainer. Então acho que é muito importante como estamos a fazer agora, ter menos fluxo de treino personalizado e termos mais clientes aqui fidelizados. Na perspetiva de TEEF, também faz muita diferença, porque havia muita queixa: “porque não queria fazer com essa pessoa”, “eu não queria gastar dinheiro agora e quase que a pessoa disse que se eu não tivesse um personal trainer, não valia a pena estar aqui no ginásio e que sozinho eu nunca vou conseguir atingir os meus objetivos”. Esse tipo de comentários negativos afeta as pessoas e obviamente que é um serviço caro, não no sentido de saúde, é um valor que se ajusta ao que as pessoas necessitam, na prevenção para não gastar no resto, mas nem toda a gente tem a possibilidade de o pagar, e acho que a pessoa não pode sentir-se obrigada a comprar um serviço desses, de maneira nenhuma.</p> <p>R7: Só a fideliza. É a parte mais importante, como é óbvio. A partir do momento que ele sai do estúdio ou do gabinete onde foi feita a entrevista e onde foi feita a avaliação inicial e já dá seguimento ao plano de treino inicial, ou seja, a avaliação já na sala de musculação, o cliente já não sai dali. Ali eles estão perfeitamente à vontade para se quiserem ganhar dinheiro, fechem o PT. Se querem tempo para ir à praia, fechem menos um PT. Nós não fomos targets para nada. Ok. Boa, boa. Então, esta parte.... Existem targets nas rendas. Se o PT tiver 10 clientes, vai pagar muito mais do que um PT que tenha 30, em termos de renda a casa. Portanto, isto é um incentivo para eles, o único incentivo que nós fazemos é esse, agora “tens de vender” não, isso nós não fazemos nenhum ponto.</p> <p>R8: Sim. Eu acho que depois há uma diferença, muito grande.</p> <p>Eu venho de um passado dos ginásios mais pequeninos, dos ginásios mais familiares, mais locais. Consegui perceber uma coisa que é, nesse tipo de organização, não há uma estruturação de vendas. As pessoas muitas vezes estão à espera que lhes vão bater à porta e se inscrevam.</p> <p>As coisas têm de ser trabalhadas para as pessoas virem até nós. O processo de venda começa muito antes da pessoa vir ter connosco. Já começou no advertising, no merchandising, na capacidade de colocar um profissional numa tv, numa rádio. Isto fica na mente das pessoas, no ouvido das pessoas, vem de todo o trabalho de trás. Quando a pessoa chega cá é a parte fácil. O difícil é trazer a pessoa até nós. E isso significa às vezes participar em eventos da câmara, expor o serviço em eventos da região, e depois ter estratégias para divulgar o serviço. É aí que a venda começa, muito antes da pessoa cá chegar.</p>		
--	---	--	--

	<p>R9: Influência, sim. Não, eu acho que a concorrência entre PTs é uma das piores coisas que se pode ter dentro de um ginásio. Eu distribuo uniformemente quando chegam e depois quando eles conseguem, conseguem. Os preços são tabelados para não existir aquela questão em que há ginásios que não fazem e, cada PT tem o seu preço na minha opinião isso é terrível, portanto os preços são tabelados e não existe, eu não sinto nada essa pressão, eu acho que as coisas funcionam.</p> <p>R10: Tudo o que seja pressionado não vai funcionar. Eu acho que deve haver um mecanismo de ativação, um estímulo, e tem de ser de acordo com cada circunstância. Tens um dia preenchido, tu queres vender mais pts, mas não tens disponibilidade. E se tiveres disponibilidade, vais vender e vais estar cansado, e se estiveres cansado, vais prestar um mau serviço. E se prestares um mau serviço perdes um cliente e ficas com uma má imagem. Tudo o que seja forçado não há necessidade. Mas deve haver um estímulo para, caso tenhas a agenda cheia, continuares com a agenda cheia, e um estímulo para outras pessoas que têm possibilidade de crescimento. Por isso é que temos objetivos individuais de PT de cada colaborador, mas temos o objetivo geral de PT. Mais do que o valor de aumento de receita, pode ser um valor imediato, mas que daqui a meses tenha consequências piores, terá de haver a manutenção que nós temos em termos de receita, a não ser que seja negativo. Se é negativo, nós temos de mudar algo. Os objetivos têm de ser tangíveis de acordo com os ideais e os princípios que temos no ginásio.</p>		
--	--	--	--