

Análise do Caso



Discentes:

maio 2022

Docente: Prof. Carla Maria Marques Curado

Unidade Curricular: Casos em Gestão Estratégica

Índice

ÍNDICE DE FIGURAS.....	1
ÍNDICE DE TABELAS	1
ENQUADRAMENTO	2
A EMPRESA	2
MISSÃO	3
VISÃO	3
VALORES	3
HISTÓRIA.....	3
CONSTRUÇÃO DO CASO	3
QUESTÃO PRINCIPAL	4
CLASSIFICAÇÃO.....	4
AMBIENTE GERAL (PESTEL):	4
INDÚSTRIA (5 FORÇAS DE PORTER)	6
CONCORRENTES:	6
AMEAÇAS:	6
OPORTUNIDADES:.....	6
RECURSOS	7
CAPACIDADES	7
COMPETÊNCIAS	7
FORÇAS	7
FRAQUEZAS	8
SÍNTESE.....	9
QUESTÃO ESTRATÉGICA	9
OPÇÕES/HIPÓTESES:	9
CRITÉRIO	9
OPÇÃO ESCOLHIDA	10
PRÓS E CONTRAS DA ESCOLHA	10
CONCLUSÃO.....	11
RECOMENDAÇÃO.....	11
RISCOS.....	11
FACTOS QUE SUPORTAM	12
IMPLEMENTAÇÃO	12
ÉTICA	13
BIBLIOGRAFIA	13
ANEXO.....	14

Índice de Figuras

Índice de Tabelas

Enquadramento

A Empresa

O ginásio Aquafitness Marisol é um *Health Club* situado na Marisol, concelho de Almada, distrito de Setúbal. O nome do ginásio vem do nome do grupo Aquafitness, no entanto, todos os ginásios do grupo, fiscalmente, são empresas diferentes. O grupo é constituído ainda por mais dois ginásios: Aquafitness Quinta do Texugo e *Bodyfriend*.

A empresa insere-se no CAE 93130 - atividades de ginásio (fitness) – que compreende as atividades de manutenção física, proporcionadas por ginásios que possuem espaços diversificados, oferecendo várias atividades (modalidades), sem preocupações de competição, de modo a preservar ou a melhorar a condição física [1]. Em relação ao volume de negócios do ginásio, é de realçar que no ano de 2020 verificou-se uma evolução negativa a nível da faturação, consequência da pandemia Covid-19 que afetou vários negócios, nomeadamente na área da atividade física. No relatório de contas da empresa no ano de 2020, verifica-se uma diminuição de vendas de cerca de 35%, atingindo, nesse mesmo ano, um valor de volume de negócios de 1.368.083,03 euros. No entanto, o Resultado Líquido deste período é positivo em 91.335,98 euros, resultante de apoios obtidos. Em comparação com o volume de negócios do ano de 2021, a empresa apresentou valores de 1.370.728,96 euros sendo que, neste ano, foram também obtidos subsídios que permitiram um Resultado Líquido do período de 8.703,10 euros. O número total de clientes ativos em 2019 ascendia a uma média mensal de 3600 clientes e, em comparação, no ano de 2021, o ginásio tinha uma média mensal de clientes ativos de 2623 inscritos. Estes valores fazem compreender que não existe uma boa retenção de clientes, apesar de serem valores que resultam de uma pandemia que afetou diretamente o negócio.

A estrutura da empresa segue o organograma seguinte:

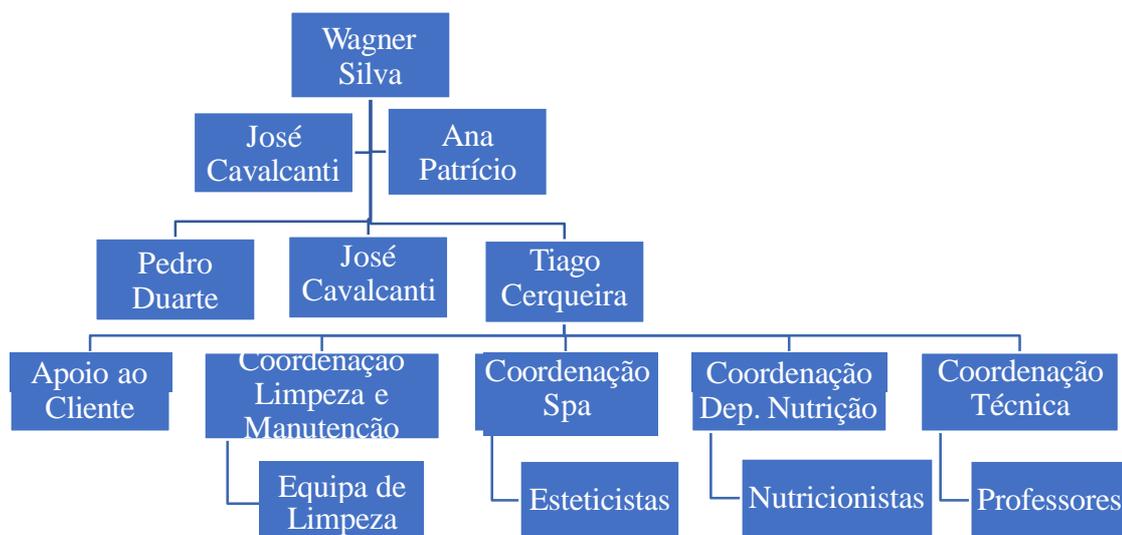


Figura 1 - Organograma da Empresa

Missão

“Somos uma organização vocacionada para a prestação de serviços de Fitness e Bem-estar no mercado nacional, destacando-nos através da promoção de eventos sociais e desportivos no convívio e lazer com amigos e família”

Visão

“Ser uma referência nacional no mercado do Fitness e Bem-estar, apostando na qualidade das instalações e equipamentos, ambiente familiar e capacidade inovadora, visando obter os melhores índices de retenção de clientes”

Valores

- Qualidade – do serviço prestado e das instalações e equipamentos.
- Atitude – propomos uma nova atitude, positiva e assertiva, dos nossos recursos humanos de forma a contagiar os clientes com o objetivo de promover os benefícios de um estilo de vida ativo.
- Sucesso – apostando na nossa capacidade inovadora, pretendemos obter os melhores índices de concretização de objetivos e satisfação de clientes.
- Bem-estar – o Aquafitness disponibiliza um conjunto de atividades e serviços variados, de forma a satisfazer as necessidades de todos os nossos clientes.
- Emoções – o ambiente familiar que caracteriza os Clubes Aquafitness tem como objetivo proporcionar experiências únicas aos nossos clientes.

História

O ginásio Marisol como o conhecemos iniciou a sua atividade em 2001 e, tem vindo a proporcionar aos seus clientes um ambiente dinâmico para o exercício físico, com atividades para todas as faixas etárias.

Recentemente, o ginásio restaurou a antiga garagem para construir um espaço dedicado ao *bodybuilding*. Ainda, através de uma parceria com a escola Gracie Barra de Almada, o ginásio construiu um espaço para a prática da atividade de *Jiu-Jitsu*.

Construção do caso

A nossa área de atuação são os clientes onde se notam vários problemas como: a nível da falta de fidelização, pois os clientes deste tipo de estabelecimento tendem a trocar constantemente de ginásio devido aos baixos custos associados; o abandono dos ginásios por falta de motivação; a sazonalidade devido aos clientes se inscreverem mais no início do ano e antes do verão; a afluência inconstante com picos de horários de ida ao ginásio; e a frequência com que cada cliente vai ao ginásio.

Isto traz uma consequência que a administração identifica como crítica, a carteira de clientes ser inconstante. Esta questão representa um retorno financeiro inconstante, onde os custos de recursos humanos e operacionais não dependem da afluência, pelo que têm que ser sustentados diariamente e, segundo o CEO da empresa: “sócio que não vai, não fica e não promove”.

Questão principal

Após conversarmos com a administração e analisarmos o relatório de contas de 2019, 2020 e 2021 da empresa consideramos que a questão principal é: Assegurar clientes constantes e assíduos.

Classificação

Externa

Ambiente geral (PESTEL):

Fatores Políticos: Em relação aos fatores políticos, Portugal possui uma estabilidade política, apesar das consequências sofridas pela crise sanitária sentida devido à COVID-19. Isto será algo positivo, uma vez que os projetos para obter financiamento de médio e longo prazo, dependem da estabilidade do país onde se encontram [2]. Para além disso, o governo português é pouco recetivo à mudança, pois, desde 2015, mantém-se o mesmo partido no Governo da República Portuguesa.

Contudo, o nível de corrupção em Portugal, segundo o Índice de Perceção da Corrupção, não é totalmente satisfatório, visto que a Estratégia Nacional Anticorrupção ainda necessita de realizar um reforço institucional para a prevenção da corrupção ao mais alto nível político e das instituições públicas [3]. Além disso, devido à aprovação do Orçamento de Estado de 2022, Portugal é o país da União Europeia com mais níveis de imposto sobre os rendimentos, a par do Luxemburgo [4]. Por fim, em relação à legislação e proteção laboral, Portugal possui um nível de rigidez de legislação laboral elevada, sendo um dos principais indicadores o excesso de trabalho temporário nos jovens.

Fatores Económicos: De acordo com o *Economic Survey of Portugal 2021*, Portugal será o país da OCDE com a maior taxa de crescimento económico durante este ano [5]. Para o ano de 2022, prevê-se uma forte recuperação da economia em que o PIB deverá aumentar 14% entre 2021 e 2023. Esta questão, associada às diversas medidas de apoio à economia, contribuirá para uma rápida e acentuada recuperação económica e para a atratividade da economia [6].

Apesar deste aspeto positivo, o nível de rendimento disponível dos consumidores está a descer devido aos impostos mais altos e ao aumento dos preços de bens e serviços. Ainda, o facto de o tecido empresarial português estar endividado, resulta na diminuição da disponibilidade de crédito, o que dificulta a obtenção de crédito para as empresas. Outro dos fatores prejudiciais é o aumento da taxa de inflação. Os dados indicam que, em abril de 2022, o valor da taxa de inflação acelerou para 7,2%, valor mais elevado desde março de 1993. [7]

Por fim, a cultura de gestão de muitos empresários em Portugal é negativa para a economia em geral, mas bom para a entrada de empresas com gestores mais bem preparados e com mais motivação.

Fatores Sociais: De acordo com dados do *Health Literacy Population Survey Project 2019-2021*, Portugal possui um nível de literacia de saúde elevado, o que resulta em mais cuidados com a saúde, maior prevenção de doenças e maior promoção da saúde, como a frequência em ginásios e cuidados com a alimentação [8]. Relativamente ao nível da educação, é possível observar uma tendência na preocupação pela qualidade do ensino superior. Assim, com um maior nível de educação, é notório uma preocupação com alguns temas essenciais à sociedade, como a sustentabilidade.

Contudo, em relação ao crescimento populacional, a tendência é existir um decréscimo e com a população a envelhecer, prevê-se problemas estruturais graves. Segundo os Censos de 2021, desde 2011 existiu uma redução da população portuguesa, diminuindo em 2%. [9]

Fatores Tecnológicos: Um dos pontos de vantagem em Portugal são as infraestruturas básicas sendo que, grande parte das empresas no país têm acesso a uma boa rede de infraestruturas em geral. Além disto, relativamente ao desenvolvimento tecnológico em Portugal, é possível observar um aumento do investimento na tecnologia por parte das empresas portuguesas de uma forma gradual [10].

Embora a despesa total em investigação e desenvolvimento em Portugal tenha atingido um novo máximo histórico de 3 milhões de euros em 2020, o grande problema no país é conseguir desenvolver e levar a inovação à prática [11]. A nível dos incentivos tecnológicos, com os empréstimos vindos de Bruxelas, existe a ideia de que vão existir incentivos à transformação digital, contudo, a eficácia do investimento corre o risco de ser baixa.

Fatores Ecológicos: Estes fatores estão relacionados com acordos e leis criadas para Portugal com objetivos ecológicos. Em relação ao PRR (Plano de Recuperação e Resiliência Português), uma das dimensões é Transição Climática que resulta no compromisso e contributo de Portugal para as metas climáticas que permitirão o alcance da neutralidade carbónica até 2050 [12]. Também, o Plano de Ação para a Economia Circular, adotado pela Comissão Europeia, é um dos principais alicerces do Pacto Ecológico Europeu que criou um novo roteiro da Europa para o crescimento sustentável [13]. Já a COP 21, ou Conferência do Clima de Paris, toma decisões relativas à implementação da Convenção e de combate às alterações climáticas.

Fatores Legais: Em Portugal, existe uma facilidade de executar muitos atos comerciais como, por exemplo, a constituição de empresa e todos os atos de venda. Apesar desta facilidade, existe, ainda, demasiada burocracia, o que dificulta as ações das empresas, como por exemplo, a exigência elevada ao longo de todos os patamares no processo de programas de financiamento. Por fim, a Estrutura Legal Portuguesa, é considerada muitas vezes desadequada, sendo ainda um problema a produção de regras que constituem contingência para as empresas. [14]

Indústria (5 Forças de Porter)

Tabela 1 - 5 Forças de Porter

<p>Ameaça à entrada de novos concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras económicas à entrada – elevados investimentos; • Necessidade de <i>know-how</i>; • Diferenciação do produto. 	<p>Ameaça de serviços substitutos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opções de práticas outdoor; • Oferta gratuita de treinos online; • Serviços <i>low cost</i>.
<p>Poder de negociação de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baixo custo de mudança; • Falta de fidelização devido a maior oferta e conjuntura económica; • Procura pela diferença; • Elevado poder de negociação. 	<p>Poder de negociação dos fornecedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado dominado pela <i>Les Mills</i> e dependência dos programas e atividades.
<p>Rivalidade entre os concorrentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disputa de preços; • Introdução de novos produtos e serviços; • Elevada concorrência; • Dificuldade de diferenciação. 	

Concorrentes:

- Estúdio Ricardo Costa;
- Casa Shakti Yoga Shala;
- Caparica CrossBox;
- Piscinas Municipais da Charneca da Caparica;
- FLOWGA;
- Aquafitness Quinta do Texugo;
- Parque Fitness Soares dos Reis;
- Aroeira Fitness Club;
- Thalasso Costa da Caparica;
- Almada Royal Clínica Day Spa.

Ameaças:

- Políticas Fiscais;
- Taxa de inflação;
- Ameaça de serviços substitutos;
- Disponibilidade de crédito;
- Concorrentes;
- Baixo crescimento populacional;
- Desenvolvimento tecnológico;
- Poder de negociação dos clientes;
- Cultura empresarial.

Oportunidades:

- Consciência da saúde;
- Nível de educação;
- Níveis de infraestruturas básicas;
- Estabilidade política;
- Taxa de crescimento da economia;
- Poder de negociação de clientes;
- Ameaça de entrada de novos concorrentes;
- Desenvolvimento tecnológico.
- Concorrentes

Interna

Recursos

Positivos Tangíveis - Aparelhos de musculação de qualidade; bons aparelhos de cardio; piscina; sauna; banho turco; balneários espaçosos e totalmente equipados; *personal trainer*(s); massagistas; assistentes de sala/professores; direção; rececionistas; programa de faturação, *software* de CRM – Sportstudio (*Arquivandus*); equipamento administrativo; equipamento de transporte; aplicação móvel de acompanhamento ao cliente.

Positivos Intangíveis - marca; localização geográfica próxima de área marítima e da zona mais nobre da cidade; *power bike*; *your fit pump*; organização; ambiente social; parcerias.

Negativo - Não dispõe de parque de estacionamento próprio; não tem o edifício do ginásio como património da empresa; não ter assinatura com os líderes de fitness *Les Mills*; não possuir merchandising.

Capacidades

Positivas - Recursos humanos especializados na área do fitness, SPA e gestão de topo; acompanhamento físico e nutricional; capacidade de adaptação; retenção de recursos humanos; diversidade da oferta por faixas etárias e em função dos segmentos alvo; adequação do tamanho do espaço ao número de clientes; oferta de atividades presenciais e online.

Negativas - Baixo investimento em publicidade; não dispõe de oferta integrada de fitness e SPA; falta de atividades outdoor.

Competências

Positivas - Variedade de escolha de exercício; profissionalismo; acompanhar e cuidar dos clientes; desenvolvimento socio-emocional; positivismo; encorajamento para o cliente manter uma vida saudável e ativa; bom ambiente entre colaboradores e clientes.

Negativas - Fraco desenvolvimento da aplicação móvel; incoerência ao nível da gestão de topo na definição de uma estratégia; falta de retenção de clientes.

Forças

- Qualidade do equipamento;
- Existência de piscina; Sauna; Banho turco; Balneários espaçosos e totalmente equipados;
- Programas tecnológicos;
- Variedade de escolha de exercício;
- Ambiente social;
- Bom ambiente entre colaboradores e clientes;
- Adequação do tamanho do espaço ao número de clientes;
- Desenvolvimento socio-emocional;
- Capacidade de retenção de recursos humanos;
- Profissionalismo;

- Aplicação móvel de acompanhamento ao cliente;
- Capacidade de adaptação;
- Acompanhamento físico e nutricional;
- Diversidade da oferta por faixas etárias e em função dos segmentos alvo;
- Localização geográfica próxima de área marítima e da zona mais nobre da cidade;
- Positivismo;
- Recursos humanos especializados na área do fitness, Spa e gestão de topo;
- Oferta de atividades presenciais e online;
- Encorajamento para o cliente manter uma vida saudável e ativa.

Fraquezas

- Não ter assinatura com os líderes de fitness *Les Mills*;
- Não dispõe de oferta integrada de fitness e SPA;
- Não dispõe de parque de estacionamento próprio;
- Não tem o edifício do ginásio como património da empresa;
- Incoerência ao nível da gestão de topo na definição de uma estratégia;
- Falta de atividades outdoor;
- Falta de retenção de clientes;
- Baixo investimento em publicidade;
- Fraco desenvolvimento da aplicação movel.

Sumarização

Utilizámos a Análise SWOT para expor a identificação dos principais factos.

Tabela 2- Análise SWOT

	Factos Positivos	Factos Negativos
Factos Internos	<p><u>Forças</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicação móvel de acompanhamento ao cliente - Parcerias <p style="text-align: center;"><u>Capacidade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento físico e nutricional - Capacidade de adaptação <p style="text-align: center;"><u>Competências</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Encorajamento para o cliente manter uma vida saudável e ativa - Bom ambiente entre colaboradores e clientes 	<p><u>Fraquezas</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Recursos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Não têm merchandising <p style="text-align: center;"><u>Capacidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de atividades outdoor - Baixo investimento em publicidade <p style="text-align: center;"><u>Competências</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fraco desenvolvimento da aplicação móvel - Falta de retenção de clientes
Factos Externos	<p><u>Oportunidades</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Ambiente Geral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Consciência da Saúde - Crescimento consumo privado <p style="text-align: center;"><u>Indústria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Procura pela diferença pelos clientes <p style="text-align: center;"><u>Concorrentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estúdio Ricardo Costa - Aroeira Fitness Club 	<p><u>Ameaças</u></p> <p style="text-align: center;"><u>Ambiente Geral</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da taxa de inflação - Desenvolvimento tecnológico <p style="text-align: center;"><u>Indústria</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Opções <i>low-cost</i> - Baixo custo de mudança <p style="text-align: center;"><u>Concorrentes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Estúdio Ricardo Costa - Aroeira Fitness Club