



FITNESS

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

Bibliotecário catalogador – Leandro Pacheco de Melo – CRB 7^a 5471

R382 Relatório de inteligência : Fitness / [organização] Bruno Cortines
Linhares Fernandes ; Poliana Dutra Valente. – Rio de Janeiro:
Sebrae/RJ, 2018.
39 p. : il. ; 29 cm.

ISBN 978-85-7714-218-7

1. Fitness. 2. Inteligência Competitiva. I. Fernandes, Bruno
Cortines Linhares. II. Valente, Poliana Dutra. III. Sebrae/RJ. IV.
Título.

CDD 658.403

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste material pode ser reproduzida, sob qualquer forma, sem prévia autorização dos responsáveis.

Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme Decreto nº 1.825 de 20 de dezembro de 1907.

Sebrae/RJ – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro.
Rua Santa Luzia, 685 – 6º, 7º e 9º andares – Centro – Rio de Janeiro – RJ / CEP 20030-041.

Presidente do Conselho Deliberativo Estadual
Carla Pinheiro

Diretor-superintendente
Cezar Vasquez

Diretores
Armando Clemente
Evandro Peçanha Alves

Coordenadora do Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III
Marta Cristina Aresta Ribeiro

Gerente de Conhecimento e Competitividade
Cezar Kirszenblatt

Gestor do Projeto Sebrae Fitness
Bruno Cortines Linhares Fernandes

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial
Marcelo Seixas de Aguiar

Analistas do Programa Sebrae Inteligência Setorial
Mara Cristian Godoy Silva
Ursula de Oliveira Magalhães

Organizadores da publicação
Bruno Cortines Linhares Fernandes
Poliana Dutra Valente

Projeto Gráfico
Atrevo Comunicação e Design

— SUMÁRIO —

CAPÍTULO 1 | AGOSTO 2017

FORMAÇÃO DE PREÇO NO SEGMENTO DE FITNESS	4
ASPECTO MERCADOLÓGICO X ASPECTO FINANCEIRO NA FORMAÇÃO DE PREÇO • IDENTIFICANDO AS NECESSIDADES • O MERCADO DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA NO BRASIL E SUAS OPORTUNIDADES	
CONSTRUINDO A FORMAÇÃO DO PREÇO	6
CRIANDO REFERÊNCIAS • PONTO DE ATENÇÃO • OLHANDO PARA DENTRO • DEDUÇÕES SOBRE VENDAS • CUSTOS E DESPESAS DE UMA ACADEMIA • PONTO DE EQUILÍBRIO • LUCRO • OLHANDO PARA O CLIENTE	
CASES DE SUCESSO	10
BODYTECH	
AÇÕES RECOMENDADAS	11

CAPÍTULO 2 | SETEMBRO 2017

MARKETING AGREGANDO VALOR PARA A SUA MARCA	12
MARKETING NÃO É PANFLETAGEM • O MARKETING É CIÊNCIA	
CRIAR PROPOSTAS DE VALOR	14
PROMOVER IDEIAS DE CONSUMO	15
ENTREGAR EXPECTATIVAS	16
CASE DE SUCESSO	17
EQUINOX	
AÇÕES RECOMENDADAS	18



CAPÍTULO 3 OUTUBRO 2017	
SERVIÇO A ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE	19
EXPECTATIVA VERSUS EXPERIÊNCIA • CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS • SÃO PESSOAS CUIDANDO DE PESSOAS • O QUE VAI MUDAR APÓS A CRISE	
CRIANDO EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO	22
CASES DE SUCESSO	24
STUDIO ESPAÇO FÍSICO	
AÇÕES RECOMENDADAS	25
CAPÍTULO 4 NOVEMBRO 2017	
MODELO DE NEGÓCIOS PREPARANDO AS EMPRESAS PARA A COMPETIÇÃO	26
A NECESSIDADE DE MUDAR • O IMPACTO NO CLIENTE	
AS ACADEMIAS MODELO “ACADEMIA”	28
AS ACADEMIAS QUE SABEM COBRAR MAIS	30
AS ACADEMIAS QUE SABEM COBRAR MENOS	32
AS ACADEMIAS QUE SABEM SER ESPECIALISTAS	34
AÇÕES RECOMENDADAS	36

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

AGOSTO/2017



SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

Formação de preço no segmento de Fitness

A discussão de viabilidade de um negócio depende da combinação de diversas informações financeiras. No segmento de academias de ginástica, muitas vezes essa etapa não é realizada pelos empreendedores e assim o risco de não ter uma margem de lucratividade superior a uma aplicação financeira passa a ser muito grande. A falta de critérios utilizados para formação de preço é um dos fatores que impacta esse cenário, por isso, o 1º Relatório de Inteligência desse setor apresenta dicas e o passo a passo para formação de preço em academias de ginástica.

Aspecto mercadológico x Aspecto financeiro na formação de preço

Boa parte dos empreendedores do segmento determinam o preço dos serviços vendidos em sua academia de ginástica levando apenas em consideração a tabela de preços praticada pelos seus concorrentes. Acreditam que reduzir o preço em relação ao seu concorrente poderá ser uma estratégia que aumenta a força competitiva de mercado. Sem dúvida, considerar os valores praticados pelos concorrentes que tenham negócios com características e serviços semelhantes aos seus (aspecto mercadológico) é muito importante, mas a necessidade de equilibrar essa tomada de decisão considerando que em uma academia de ginástica existem gastos mensais (deduções, custos e despesas) que precisam ser pagos com a receita das vendas e ainda gerar lucro para seus acionistas (aspecto financeiro) tornará esse processo de decisão mais qualificado.

Identificando as necessidades

Para facilitar o processo de precificação, o empresário do setor de academias precisa refletir sobre algumas questões:

- O preço praticado pela concorrência realmente impacta nos meus negócios?
- O meu cliente realmente só compra os produtos tendo como base o preço?
- As minhas estratégias de preço são atrativas financeiramente para os meus clientes e para a empresa?
- Se a academia estiver na sua capacidade máxima, o preço cobrado me trará o retorno esperado?

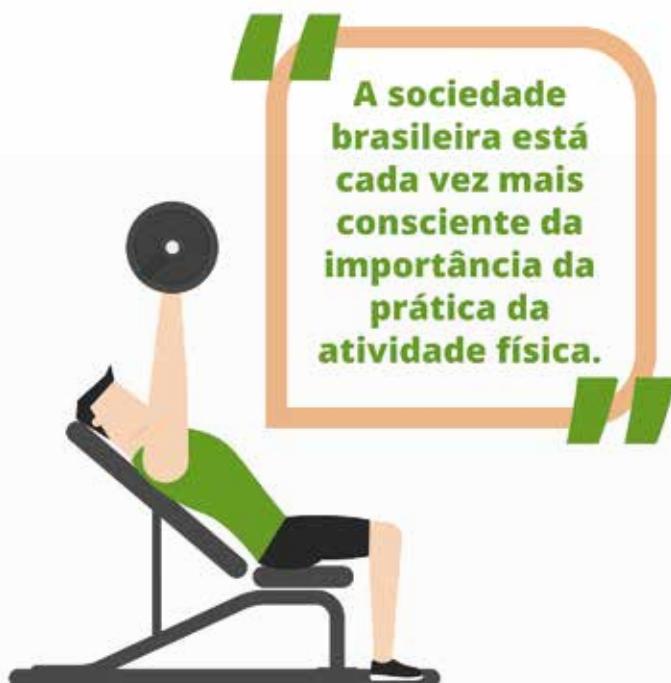
As respostas a esses questionamentos irão direcionar a sua necessidade de adequação estratégica na formação de preços.

O mercado de academias de ginástica no Brasil e suas oportunidades.

Apesar da crise política e econômica, o mercado de academias no Brasil é considerado um dos principais em potencial de expansão no mundo.

Segundo dados do The IHRSA Global Report 2016¹, o Brasil é o 2º mercado mundial em número de academias e o 1º da América Latina, atingindo o resultado de 31.809 unidades de negócios espalhadas pelo país e perdendo apenas para os Estados Unidos, que acumulou 36.180 academias em seu território. Para efeito de comparação, o Brasil tem mais academias do que a soma de todos os países que compõem a América Latina. Em 2009, no Brasil, segundo The IHRSA Global Report, existiam 14.000 academias. No período de 2009 até 2016, o país cresceu 127% no número de academias, comparado a um crescimento mundial de 50% no mesmo período. Apenas para demonstrar a importância, o setor de fitness brasileiro corresponde a 25,5% de todo o mercado mundial.

Em relação ao número de praticantes, o Brasil está na 4ª posição atrás apenas de Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra. No entanto, entre os quatro primeiros colocados o país é o que possui maior potencial de crescimento, pois apresenta 5% de market share, enquanto que os demais países apresentam valores entre 12-16%.



A boa notícia é que o comportamento do consumidor vem mudando e a sociedade brasileira está cada vez mais consciente da importância da prática da atividade física. Hoje, através da ciência, sabe-se que o sedentarismo mata duas vezes mais do que a obesidade. Segundo dados do Vigitel², estudo nacional realizado anualmente pelo Ministério da Saúde, de 2009 até 2016 houve um aumento da participação na prática de atividade física em 7,6 pontos percentuais. As oportunidades de negócio não terminam aí, segundo o Ministério do Esporte, 46% da população brasileira é considerada sedentária e das pessoas que praticam atividade física regular, apenas 10% têm orientação de um profissional.



¹ International Health, Racquet & Sportsclub Association. The IHRSA Global Report – The State of the Health Club Industry. Boston. 2016.

² Ministério da Saúde. Vigitel 2016 Disponível em: <http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2017/abril/17/Vigitel.pdf> Acesso em: 18 julho 2017.



CONSTRUINDO A FORMAÇÃO DO PREÇO

Criando referências

Primeiro passo para a formação de preço é olhar para o mercado, entender como os concorrentes do seu bairro ou região se posicionam em relação a precificação e oferta de serviços. Nesse momento é fundamental entender que diversas variáveis precisam ser analisadas, por exemplo, opções de pagamento, duração dos planos e respectivos descontos e a forma que os serviços são ofertados, vendidos em pacotes ou separadamente. Todas essas informações servirão como referência para criação da sua tabela de preços. Exemplo de uma análise de concorrentes que ajudará na formação de preço do seu negócio:

Matrícula	
ACADEMIA A	R\$ 100
ACADEMIA B	R\$ 0
ACADEMIA C	R\$ 200

Formas de pagamento:

- ACADEMIA A { Cartão de crédito, cheque e dinheiro
- ACADEMIA B { Dinheiro e cheque
- ACADEMIA C { Cartão de crédito para pagamento à vista, parcelamento e débito recorrente (DCC), cheque e dinheiro

ACADEMIA A

Serviços
Musculação + Aulas coletivas terrestres

Peridiocidade e tabela de preços

Plano Mensal

R\$ 150

Plano Trimestral

R\$ 130

Plano Semestral

R\$ 110

ACADEMIA B

Serviços
Musculação e hidroginástica vendidos separadamente

Peridiocidade e tabela de preços

Plano Mensal
Musculação

R\$ 100

Plano Semestral
Musculação

R\$ 70

Plano Mensal
Hidroginástica

R\$ 90

Plano Semestral
Hidroginástica

R\$ 70

ACADEMIA C

Serviços
Musculação + Aulas Coletivas terrestres + Aulas coletivas Aquáticas

Peridiocidade e tabela de preços

Plano Mensal

R\$ 350

Plano Semestral

R\$ 265

Plano Anual

R\$ 185

DCC

R\$ 185

Ponto de atenção

Muitos empreendedores do setor possuem resistência a inclusão da opção de pagamento no cartão de crédito. Motivados pelos fatos que:



Os cartões cobram um percentual sobre as transações comerciais que pode variar de acordo com o fornecedor da máquina de cartão de crédito;



Existe a necessidade de pagar uma taxa mensal para o uso da máquina de cartão de crédito;



Em média o repasse da transação comercial com os devidos descontos demora 30 dias atrapalhando o fluxo de caixa da empresa.

Por outro lado, na visão do consumidor, a preferência de pagar utilizando o cartão de crédito é enorme. Segundo ABECS (Associação Brasileira de Empresas de Cartão de Crédito e Serviços), de janeiro até março desse ano, retirando as transações realizadas no exterior, os gastos com cartão de crédito foram 53% maior do que no cartão de débito, por exemplo. Não disponibilizar o pagamento no cartão de crédito pode ser uma barreira para entrada e permanência de consumidores.

Olhando para dentro

Próximo passo, o primeiro requisito para um negócio funcionar é que ele seja viável, em outras palavras, toda a receita quando somada, fruto de vendas para clientes novos e renovação de contratos de clientes vigentes, deve ser pelo menos equivalente ao total de todos gastos (deduções sobre vendas, custos e despesas) acumulados em um período de tempo que pode variar entre 12 meses e 5 anos. Além disso precisamos entender que esse negócio necessita também ser lucrativo e por isso precisamos determinar quanto restará de lucro para a empresa, após o pagamento de todos os gastos.

Deduções sobre vendas

Você sabia que existem gastos durante uma venda? Por exemplo, um cliente compra um plano mensal de uma academia que custa R\$ 150,00 e a empresa não ficará com 100% desse valor. As deduções são gastos inerentes ao processo da venda, por razões legais ou facilitadoras a essemomento, com por exemplo,

alíquota do imposto simples nacional ou comissões sobre as vendas. A receita da venda chamamos também de receita bruta, após a receita bruta sofrer todas as deduções passamos a chamar de receita líquida. A receita líquida é o que realmente você poderá usar para pagar seus custos e despesas.

$$\text{Receita líquida} = \text{Receita bruta} - \text{Deduções sobre vendas}$$

Em uma academia os gastos que compõem as deduções são, por exemplo:

- *Alíquota do Simples Nacional*
- *Comissões sobre vendas*
- *Alíquota do fornecedor de cartão de crédito*

Utilizando as informações do exemplo citado, caso um cliente compre um plano mensal em dinheiro e essa academia tivesse uma alíquota de imposto do simples de 12% e a recepcionista tivesse uma comissão de 5% sobre as vendas por ela realizada a receita líquida dessa venda seria:

OPERAÇÃO DE VENDA	VALOR (R\$)
(+) Receita da venda de 1 plano mensal	R\$150
(-) Imposto Simples Nacional alíquota de 12%	R\$18
(-) Comissão da recepcionista responsável pela venda	R\$7,50
Receita líquida da venda	R\$124,50

Custos e despesas de uma academia

Os gastos relacionados ao funcionamento de uma academia de ginástica são chamados de custos operacionais. Alguns exemplos de custos operacionais são:

- | | |
|-------------------------------------|------------------|
| • <i>Salários dos profissionais</i> | • <i>Aluguel</i> |
| • <i>Encargos sociais</i> | • <i>IPNU</i> |
| • <i>Água</i> | • <i>Luz</i> |



Por outro lado, as despesas são gastos realizados com objetivo de aumentar o resultado do negócio, como por exemplo:

- Salário dos Gestores
 - Consultores
 - Marketing
- *Despesas bancárias*
 - *Pagamento de metas*

Ponto de equilíbrio

Qual é o mínimo de vendas e/ou renovações de contratos que uma academia precisa para gerar receita que possa cobrir a soma de custos e despesas? O nome do indicador de negócio que responde essa pergunta chama-se ponto de equilíbrio ou break even point. O ponto de equilíbrio é a referência para que as empresas possam ter lucro, pois precisam vender a mais do seu ponto de equilíbrio.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{custos} + \text{despesas}$$

Para melhorar entendimento, vamos utilizar o exemplo anterior (deduções de vendas). Imagine que uma academia tenha R\$ 40.000,00 de custos operacionais e R\$ 20.000,00 de despesas. Para facilitar o nosso cálculo, vamos assumir que nessa academia são vendidos apenas planos mensais de R\$ 150,00.

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{R\$40.000} + \text{R\$20.000}$$

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{R\$60.000}$$

Como descobrir quantos planos mensais precisam ser vendidos para que essa academia atinja o ponto de equilíbrio?

$$\text{Nº de planos mensais} = \frac{\text{Ponto de equilíbrio}}{\text{Receita líquida unitária}}$$

$$\text{Nº de planos mensais} = \frac{\text{R\$60.000}}{\text{R\$124,50}}$$

$$\text{Nº de planos mensais} = 482 \text{ planos mensais}$$

Lucro

A partir desse ponto é necessário responder uma pergunta importante, o preço de venda dos serviços da academia é suficiente para gerar o lucro esperado para o negócio, considerando a capacidade máxima operacional estimada para a academia?

Como estimar a capacidade máxima operacional de uma academia? Apesar de não existir uma fórmula validada cientificamente para isso, o mercado trabalha com uma razão ótima que pode variar entre 1 – 1,7 clientes por metro quadrado. Essa razão é recomendada para modelos de negócio de academias de ginástica tradicionais, pois para modelos de Low Cost, como por exemplo a SmartFit, essa razão por metro quadrado pode subir considerando que muitos clientes pagam em virtude do preço baixo, mas nem todos frequentam.

Imagine que a academia que estamos formando preço tenha 1.000 metros², sendo assim:

$$\text{Capacidade máxima operacional} = 1000 \times 1$$

$$\text{Capacidade máxima operacional} = 1000$$

O dono dessa academia deseja atingir um lucro mensal de R\$20.000.

Quantos clientes ele precisa ter pagantes no plano mensal para atingir esse objetivo?

Considerando que essa academia atinge o ponto de equilíbrio quando a receita líquida é igual a R\$ 60.000,00, precisamos somar mais R\$ 20.000 de lucro projetado e a conta ficará assim:

$$\text{Meta de planos mensais vendidos} = \frac{\text{Ponto de equilíbrio} + \text{Lucro projetado}}{\text{Receita líquida unitária}}$$

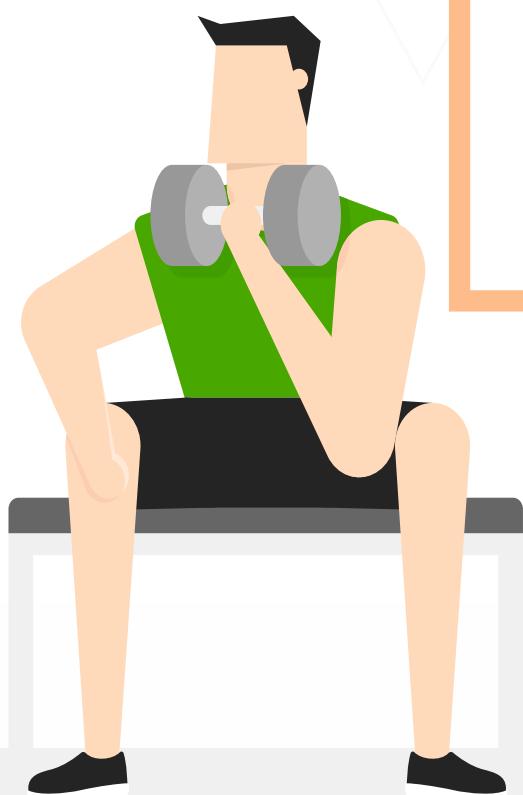
$$\text{Meta de planos mensais vendidos} = \frac{\text{R\$60.000} + \text{R\$20.000}}{\text{R\$124,50}}$$

$$\text{Meta de planos mensais vendidos} = 643 \text{ planos}$$

Olhando para o cliente

Ao criarem e recriarem modelos e novas formas de competir, as empresas impactam diretamente na forma inconsciente de consumir. A mente do nosso cliente está cada vez mais suscetível as influências e isso aumenta a responsabilidade dos estrategistas de plantão em compreender como a formatação inteligente de preços impulsiona o consumo de seus produtos. A concorrência agressiva faz com que o poder de barganha esteja na mão do cliente, que escolhe de acordo com os seus preceitos e valida as ofertas pagando o que ele acha justo. Assim é o cliente que traz a resposta se o preço está adequado ao modelo de negócio, é ele quem define, quem exige e fundamenta as promoções comerciais. O contraponto desta posição tem relação direta com o cenário financeiro. Será que esse preço que o meu cliente está disposto a pagar, cobre os custos e atende as necessidades orçamentárias da empresa?

Boa notícia para esse empreendedor, ele atinge seu objetivo de lucro com 64% de ocupação da capacidade operacional. Sinal que a formação de preço está adequada e que esse empreendedor poderá ter lucros maiores do que esperado inicialmente.





CASE DE SUCESSO

Bodytech

Um grande case de sucesso em nosso país são as academias Bodytech totalmente focadas em atender ao segmento A/B.

Utilizando o conceito Life + Wellness as unidades da marca Bodytech ofertam muito mais do que uma academia tradicional, entregando muito conforto em um ambiente extremamente luxuoso. Esse posicionamento faz com que possa cobrar, em algumas unidades, valores mensais superiores a R\$500,00. Conheça outros diferenciais da Bodytech:

- Possuem atividades para família toda: crianças, adolescentes, adultos e idosas encontram soluções para praticar exercícios na BT.
- Em todas as unidades se oferece atividades tradicionais como musculação e aulas coletivas e em algumas unidades se oferece também atividades aquáticas, como natação e hidroginástica, bem como atividades esportivas como futsal, basquetebol, voleibol e handebol, ginástica artística e lutas, como jiu-jitsu e judô.
- Utiliza como diferenciais seus programas: BT Client, BT Express, BT Care e BT Club.
- Em algumas das unidades são ofertada aulas de CrossFit.



1. Conheça os preços praticados pelos seus concorrentes. Entender esse cenário irá orientar a sua visão para competir de forma estratégica;
2. Faça pesquisas para entender o quanto o seu público-alvo está disposto a gastar. Empresas de alimentos e bebidas fazem essas pesquisas constantemente para poder adequar o preço cobrado a pré-disposição de pagar dos seus clientes;
3. Estude todos os seus custos. Essa análise será vital no momento de calcular o preço dos seus produtos e serviços. Aqueles que não conhecem realmente seus custos não conseguem construir uma boa política de preços;
4. Crie opções. Nem todos os clientes se atraem por uma única oferta, por isso é fundamental ter em seu cardápio de produtos, opções diferenciadas de atividades com preços diferentes.



FITNESS
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
AGOSTO/2017

Ações Recomendadas

5. Faça projeções financeiras. Antes de colocar em prática os novos preços, simule diversos cenários para entender como a empresa se comportaria economicamente no mercado. Desenhe projeções realistas, otimistas e pessimistas.
6. Esteja atento a sua operação. Um dos segredos do preço competitivo está na eficiência operacional. As empresas que conseguem fazer mais gastando menos são naturalmente mais competitivas pois conseguem ter flexibilidade nas suas ações de precificação;
7. Não seja engessado. O mercado reage diariamente, sua política de formação de preços tem que ter a capacidade de reagir em sintonia com essa mutação. Empresas que mantêm um único formato comercial por mais de 6 meses enfrentam mais dificuldades comerciais;
8. Não foque somente na estratégia de preço para vender os seus serviços. Sempre relate o preço com os atributos do seu produto, isso valoriza a oferta e gera mais força para a sua marca;

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cesar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Poliana Valente

Escrítorio Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Leandro Marinho

Analista: Bruno Fernandes

Especialista: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

SETEMBRO/2017



FITNESS

SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

MARKETING | AGREGANDO VALOR PARA A SUA MARCA

Para competir em mercados altamente concorridos é preciso ter uma estratégia de marketing bem estruturada. A falta de critérios utilizados para construir essas estratégias faz com que os empresários do setor encontrem muitas dificuldades para construir uma marca sólida, comunicar melhor suas propostas de valor e enfrentar a enxurrada de novos concorrentes. Esse Relatório de Inteligência tem como missão elucidar o setor sobre a importância de agregar valor para a marca e competir de forma saudável utilizando os preceitos de marketing de forma otimizada.

Marketing não é panfletagem

Para construir o amplo entendimento sobre marketing, vamos desconstruir um conceito praticamente institucionalizado no segmento fitness:

"Marketing é panfletagem!"

Não! Marketing não é "panfletagem"!

O que impressiona é que em pleno século XXI, muitos ainda definem as ações isoladas de divulgação, apelidadas aqui de "panfletagem", como marketing, quando na verdade são somente tiros isolados sem alvo. Essa confusão de que marketing é somente divulgação, definitivamente não pode ser a referência do todo.

Esse foi um dos fatores que fez o marketing cair em descrédito no segmento. Foi rotulado com uma das ferramentas que não faziam falta. Na sua essência, essas incoerências eram até mesmo "justificadas" estatisticamente, já que a maior parte das ações traziam resultados com baixa expressividade.

Mas os questionamentos que muitos não faziam para justificar os seus baixos resultados são: Não deu certo por que não dá certo? Ou não deu certo por que não sei construir as ações de marketing certas para ser competitivo e valorizar minha marca?

Uma ação de marketing bem estruturada é o produto de um trabalho bem construído de análise mercadológica.

Os famosos míopes do marketing não conseguem entender que em muitos momentos a ausência de resultados expressivos em suas ações de marketing se dá devido a falta de um planejamento estruturado. Planejai-vos e acertai. Esse deveria ser o mantra daqueles que querem sobreviver. A evolução do mercado começou a criar a necessidade vitalícia de se planejar estrategicamente, e esse fenômeno trouxe o foco novamente para o marketing e suas ferramentas.

O Marketing é ciência

Marketing é uma ciência mercadológica que envolve pesquisa, análise, planejamento estratégico, divulgação, comercialização e relacionamento com clientes.

Marketing é a vida do negócio, é a conexão entre a entrega dos produtos e a satisfação dos clientes. Marketing é pesquisa de mercado, é estudo de influências e impactos, é a construção de demandas, desejos, necessidades e expectativas. Marketing é inovação, reconstrução de produtos e processos.

Para corroborar com essas descrições, seguem dois conceitos bem difundidos sobre Marketing. O primeiro é o da AMA, American Marketing Association, uma associação internacional de milhares de profissionais da área que tem como uma de suas funções universalizar os conceitos de marketing. Para a AMA, marketing é:

“Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.”

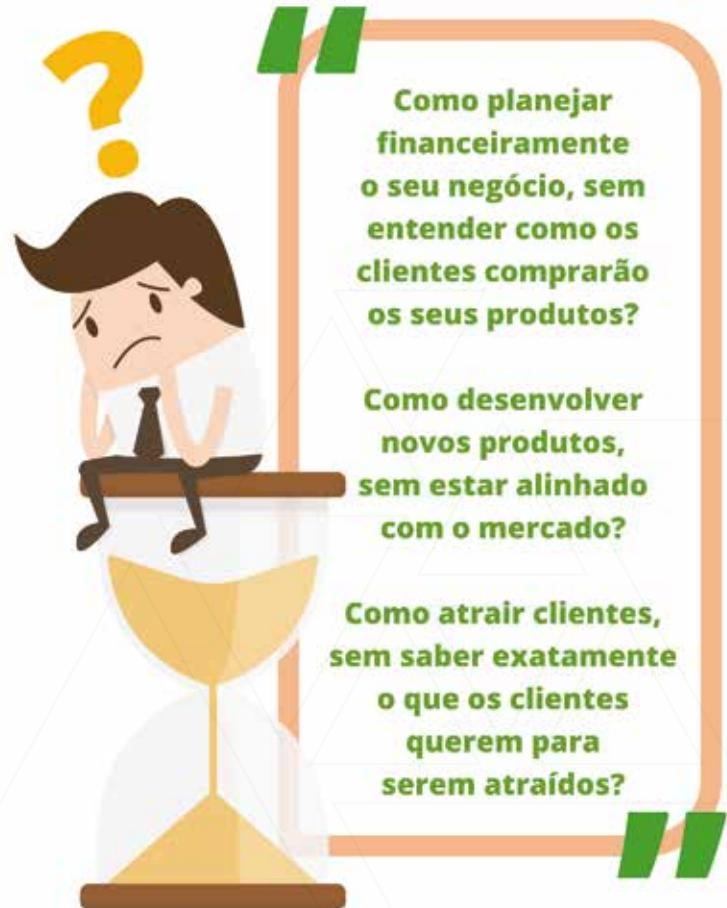
(American Marketing Association, 2013)

A segunda definição é a do grande Philip Kotler, o famoso pai do marketing, o homem com a maior quantidade de livros publicados no mundo sobre o tema. Para Kotler Marketing é:

“Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam, com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”

(KOTLER, 2006)

Marketing é a vida do negócio, é a conexão entre a entrega dos produtos e a satisfação dos clientes.



Essas definições mostram a força da universalidade do marketing e as suas ramificações holísticas em todo o processo organizacional. Praticamente a coluna vertebral dos negócios, a mola mestra, a engrenagem que faz tudo se movimentar.

Como planejar financeiramente o seu negócio, sem entender como os clientes comprarão os seus produtos? Como desenvolver novos produtos, sem estar alinhado com o mercado? Como atrair clientes, sem saber exatamente o que os clientes querem para serem atraídos?

O Marketing é visceral e ultrapassa todas as vertentes departamentais. Ele transita em todos os setores e direciona para um único objetivo: conectar as entregas com as expectativas dos clientes.

O marketing não é uma ação isolada nem função somente de uma pessoa ou um departamento. Marketing é o processo estratégico que tem a missão de criar propostas de valor, promover ideias de consumo e entregar expectativas.



CRIAR PROPOSTAS DE VALOR

Para criar propostas de valor, tenha em mente os seguintes passos:

1

Conheça o comportamento de consumo do seu público, as expectativas, necessidades e desejos. Escolha para quem você quer vender, o que quer vender e como quer vender

2

Pesquise seus concorrentes e conheça as ofertas de produtos, as promoções, estrutura, serviços agregados, forças e fraquezas. Em mercados com alta competitividade, é de vital importância conhecer a fundo os seus concorrentes, pois isso lhe trará vantagens na hora de desenvolver suas estratégias para disputar mercado

3

Defina os fatores chaves de sucesso. Essa referência irá lhe mostrar o que a sua empresa precisa fazer para criar a Proposta de Valor e ser mais competitiva

4

Crie e apresente para o seu mercado sua missão e visão. Os clientes apreciam essas informações pois elas mostram o propósito da organização, onde ela quer chegar e ainda definem os valores e a cultura

5

Defina com base nas informações anteriores quais produtos você terá em seu cardápio, e como eles serão entregues para os clientes.

As pessoas consomem de acordo com as suas necessidades, desejos e expectativas. As empresas constroem propostas para atender a essas demandas. Quando as propostas atendem as premissas de consumo do seu público, elas são denominadas de Propostas de Valor.

As propostas de valor direcionam o cenário mercadológico, enquadram concorrência e principalmente embasam o posicionamento competitivo. Até aí o conceito é simples, a grande complexidade está na velocidade de transformação do mercado e a enxurrada de novas propostas que impactam diariamente as relações de consumo, reformatando constantemente essa fórmula. Quanto mais distante está a oferta da demanda, menor é o valor da entrega.

A mutação acirra a competição e obriga a transformação para que haja conexão com a evolução. O fim da proposta de valor é o início da competitividade desenfreada que age e reage sem propósito estratégico definido.

Muitos já entenderam essa necessidade de adequação e iniciaram a transformação para competir e até mesmo sobreviver, outros ainda estão operando os seus negócios como faziam há 5 anos. Ambos vão se enfrentar em breve, quem vai vencer essa queda de braços?

Ao passar por cada uma dessas etapas você conseguirá definir a proposta de valor a ser apresentada para o seu público consumidor.



PROMOVER IDEIAS DE CONSUMO

As empresas bem estruturadas promovem sistematicamente as suas propostas de valor para criar as ideias de consumo e construir as expectativas.

Quando uma empresa de shampoo coloca em seu rótulo uma foto de uma modelo com cabelos lindos, ela está promovendo a ideia de que ao consumir esse produto, você terá um cabelo similar. Nesse momento a mente do cliente constrói as ideias de consumo.

Isso também acontece quando uma montadora de automóvel coloca o carro 4X4 no lamaçal em seus comerciais, ela está promovendo a ideia de que ao consumir esse produto, você mergulhará no mundo de aventuras, força, liberdade.

Lembre-se, você não compra um produto, você compra o que o produto pode fazer por você. Você não compra um pente, você compra a ideia de ter o seu cabelo penteado.

O processo de promoção das ideias de consumo, obviamente deverá manter linhas estratégicas ditatorias que serão pré-definidas de acordo com a proposta de valor construída na etapa anterior, somente assim se constrói um canal de comunicação eficiente e em sintonia com o seu público consumidor, por exemplo: uma academia com um percentual alto de idosos deverá criar estratégias de comunicação específicas para esse grupo, já uma outra academia com predominância de adolescente não poderá usar a mesma estratégia. Tudo depende do público.

Para promover as ideias de consumo, tenha em mente esses passos:

1 Respeite os conceitos definidos na etapa de Criação de Valor

É comum muitos empresários do segmento ignorarem os preceitos do direcionamento estratégico construído na etapa anterior, e iniciarem a comunicação em uma linha totalmente distinta

2 Mostre para o seu público porque você é diferente

Ao defender a sua vantagem diferencial na sua comunicação, você gera ainda mais força para a construção da proposta de valor

3 Enalteça sempre os seus pontos fortes nos seus materiais

O consumidor gosta de escolher empresas que são referências

4 Apresente a utilidade dos seus produtos

Quais são os benefícios da atividade física? Porque praticar? Como praticar? Com quem? Essas perguntas criam um senso de necessidade e ajudam a despertar o consumo

5 Construa um cronograma promocional de um ano

Liste todas as datas comemorativas importantes, por exemplo: Dias dos pais, Dia do amigo, entre outras. Essas datas são âncoras para atrair novos consumidores e manter os atuais fidelizados

6 Esteja presente nos principais meios de comunicação que o seu público utiliza

Esteja nas principais redes sociais, tenha um site atualizado e com uma interface de fácil navegação, produza conteúdo, grave vídeos. O segmento de academias está muito inserido na internet.

Ter presença online atualmente é obrigatório

7 Tenha materiais institucionais impressos

Por mais que seja uma prática antiga, é uma forma de tangibilizar a sua divulgação. Escolha materiais de qualidade. Lembre-se que o cliente julgará qualidade tendo como base todas as referências de contato que ele teve com sua marca

Ao passar por cada uma dessas etapas você conseguirá promover ideias de consumo competitivas e assim atrair mais clientes para a porta do seu negócio.





Não basta criar as propostas de valor, promover as ideias de consumo se você não consegue entregar as expectativas.

Não dá para comprar o shampoo de cabelos esvoaçantes e continuar com o seu mesmo cabelo. Não dá para atolar com o seu carro 4x4 naquelas trilhas cinematográficas. Se a empresa criou a expectativa, ela precisa entregar.

Aqui está um dos grandes problemas de fidelização das academias, prometem tudo em seus fracos materiais publicitários e não conseguem entregar as expectativas que foram construídas. A desconexão entre a expectativa e a entrega gera a frustração e consequentemente a evasão.

Ao entregar as expectativas você estará conectado com os desejos e necessidades dos seus consumidores.

O processo de fidelização tem relação total com o cumprimento e a superação das expectativas dos clientes para com a empresa. A marca é somente um referencial daquilo que se recebe no dia a dia.

Para entregar é preciso conhecer, para conhecer é preciso pesquisar. Com o amplo conhecimento do comportamento do seu público você consegue criar ações de entrega que geram valor agregado. É através dessa percepção de valor agregado, que tem ligação visceral com a expectativa criada pelo consumidor, que as empresas conseguem fidelizar seus clientes.

Para atender as expectativas do cliente, tenha em mente esses passos:

ENTREGAR EXPECTATIVAS



1

Desenhe os processos de atendimento para que a experiência do cliente na sua academia esteja alinhada com a promessa construída na etapa de proposta de valor e divulgada na etapa de promoção das ideias de consumo.



2

Prepare toda a sua estrutura para que ela esteja de acordo com o que foi divulgado nos materiais promocionais.



3

Utilize sempre fotos reais nos seus materiais de divulgação, lembre-se que eles geram a expectativa, e essa expectativa será confrontada no momento em que ele começar a utilizar os serviços da sua empresa.



4

Crie ações de avaliação de satisfação. Como o conceito de marketing defende que é preciso atender desejos e necessidades, nada mais lógico do que sempre avaliar como os clientes estão percebendo as suas entregas.

Ao passar por cada uma dessas etapas você conseguirá entregar as expectativas de consumo e assim potencializar a fidelização.

Para conseguir ser competitivo é preciso ter conectividade com essa evolução. Só se conquista a conectividade quando as três etapas do conceito de marketing estratégico estão alinhadas: Criar propostas de valor, promover ideias de consumo e entregar expectativas.



CASE DE SUCESSO

Equinox¹

Considerada como uma referência do mercado de fitness mundial, a rede Equinox é um grande case de sucesso quando o tema é posicionamento da marca. Com 98 unidades espalhadas no Estados Unidos, Canadá e Inglaterra alguns especialistas afirmam que a Equinox não está mais posicionada no mercado de academias, mas sim no mercado de luxo. Atendendo um público de altíssimo padrão econômico a rede anunciou, que, preocupada em manter a rotina saudável das pessoas que praticam exercício físico irá abrir seu primeiro hotel com grande infraestrutura de academia em Nova Iorque até 2019.

Conheça algumas estratégias de marketing da Equinox:

"It's not fitness. It's life."

Com esse slogan "Não é fitness. É vida" a Equinox passa aos seus consumidores que a preocupação de prestar serviço vai muito mais além do que a prática de exercícios.

A preocupação de entregar um ambiente altamente luxuoso para uma academia de ginástica dá sustentabilidade a frase na entrada do seu site **"Big Love for little things"**, em português, "Grande amor pelas pequenas coisas."

Esse ano, a rede lançou uma campanha de marketing onde a principal mensagem foi informar como o compromisso de alguém pode definir quem ele é. Esse conceito extrapola "as paredes" da academia e mostra para os seus clientes que a preocupação da empresa está além dos exercícios físicos, está também em criar uma identidade para os seus alunos, envolvimento, propósito e etc



1. <https://www.equinox.com>

<http://www.clubindustry.com/awards-rankings/club-industries-top-100-health-clubs-2017>

<http://www.transformmagazine.net/articles/2017/brand-differentiation-in-the-fitness-sector/>



Ações Recomendadas



1. Conecte suas ações com os clientes potenciais corretos. Uma estratégia de marketing bem-feita tem clareza na conexão entre a proposta de valor e seu público-alvo;



2. Os clientes procuram a sua academia a fim de atender uma necessidade emocional, por isso crie ações que apresentem essas soluções aos seus consumidores em potencial.



3. A parte do seu cérebro que processa o reconhecimento de pessoas é a mesma que processa o reconhecimento das marcas. Por isso, fique extremamente atento a qualquer coisa que possa afetar a experiência do seu cliente dentro da sua academia;



4. Os clientes gostam de saber a sua história e porque a sua empresa foi criada e quem são seus profissionais. Isso cria mais conexão com sua empresa;



5. Faça gestão da sua marca. Vivemos em um mundo extremamente globalizado, estamos sendo avaliados em diferentes plataformas e redes sociais, por isso fique sempre atento aos conflitos que envolvem sua empresa e resolva com autenticidade e transparência;



6. Seja um zelador na entrega de experiência para seus clientes. Prometer e não cumprir é uma grande oportunidade para não fidelizar seus clientes;



7. Seja fiel a sua proposta de valor e nos momentos de conflito com os clientes não tente levar vantagem ferindo seus conceitos de negócio, pois isso pode custar muito caro para a sua marca.



FITNESS
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
SETEMBRO/2017

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Poliana Valente

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Leandro Marinho

Analista: Bruno Fernandes

Especialista: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

OUTUBRO/2017



SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

Serviço | a entrega de valor para o cliente

A palavra serviço é um substantivo masculino que segundo o Dicionário Online Português¹ significa “ação ou efeito de servir”. No dia a dia das academias de ginástica o serviço é o core business² do negócio, em outras palavras, é a principal entrega e o meio pelo qual os seus clientes captam o verdadeiro valor da empresa.

Apesar de toda essa importância percebemos que no mercado brasileiro esse tema talvez seja um dos principais problemas para os empreendedores e gestores de academias de ginástica.

O verdadeiro reconhecimento de que uma pessoa busca um serviço em virtude de um problema ou necessidade e que grandes doses de empatia poderiam ajudar a resolver esses anseios de forma diferente do que a maioria costuma fazer, deveria fazer parte do pensamento estratégico dos empreendedores desse setor. Pois quando uma empresa se propõe a se colocar no lugar do cliente e entender como ele pensa, se sente, o que ele costuma falar e ouvir e quais são seus medos e objetivos fica muito mais fácil determinar como a prestação de serviço pode acontecer e criar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Expectativa versus Experiência

Em um mundo contemporâneo, onde as pessoas buscam as soluções para seus problemas através de smartphones ou computadores, o fenômeno da globalização ajuda muito nesse processo. Diferente de um passado recente, onde as referências de bons serviços eram tomadas por recomendações de amigos ou familiares, hoje através de uma simples pesquisa no Google ou Facebook você pode ter referências de outros clientes que utilizam ou utilizaram os serviços de uma academia.

Esse momento que antecede a decisão de se matricular em uma academia é chamado de pré-serviço. É exatamente nessa fase que um cliente cria suas expectativas sobre uma empresa. A expectativa é um sentimento, um desejo que busca um alívio para um problema ou uma solução para uma necessidade.

No momento que prestamos o serviço para um cliente construímos as experiências que são mensuradas através dos sentidos do corpo e dos sentimentos. Essas experiências podem ser positivas ou negativas e isso influenciará muito a decisão final do cliente em permanecer ou não praticando exercícios na sua academia.



Após a prestação de serviço, temos a fase pós serviço onde no nosso cérebro acontece o grande julgamento que compara a expectativa com a experiência vivida. Os resultados possíveis são três: satisfação, encantamento e frustração.

A satisfação acontece quando a experiência vivida na academia está de acordo com a expectativa criada na fase pré-serviço. Tudo o que o cliente esperava aconteceu e ele vai embora feliz.

O encantamento acontece quando a experiência durante os treinos na sala de musculação, a participação das aulas coletivas e demais setores superam a expectativa do cliente. Nesse caso ele sai encantado e espontaneamente começa a promover a sua academia para o círculo de amigos e familiares e nas suas redes sociais.

A situação que precisa ser evitada é a frustração. Acontece quando ele visita a sua academia, recebe promessas do vendedor que sempre terá alguém para acompanhar e controlar o treino dele, que ele não precisará contratar um personal trainer, mas na prática isso não acontece. Em outras palavras, a experiência vivida é abaixo da expectativa do consumidor. Esse resultado só trará prejuízos para o seu negócio, pois além de perder precocemente um cliente, ele poderá compartilhar suas frustrações nas redes sociais, internet e círculo pessoal.

Então foque em encantar seu cliente, pois no pior cenário você o deixará satisfeito.

Características dos serviços

Em um livro clássico, chamado Administração de Marketing³, publicado em 2006 pelos autores Kevin Keller e Philip Kotler tivemos a descrição de quatro características importantes do serviço. Essas características podem influenciar como o cliente capta valor durante a prestação de serviço em sua academia e lhe tornar mais ou menos competitivo frente aos seus concorrentes.

INTANGIBILIDADE

Um laptop, por exemplo, é considerado um produto, um objeto físico, constituído de materiais sólidos, que podem ser tocados pelas mãos e percebidos fisicamente pelos olhos do homem. Um laptop, assim como qualquer outro objeto é um bem tangível, pois através dos sentidos do corpo podemos facilmente confirmar a sua existência. Um serviço não tem essas características é de natureza totalmente abstrata. Diferente de um produto, você não consegue ver um serviço exposto na vitrine de uma loja ou muito menos experimentado antes de ser consumido.

INSEPARABILIDADE

Antes de chegar nas lojas para ser vendido, um laptop precisa ser fabricado. Esse momento que antecede o momento da sua venda e o uso do cliente proporciona que qualquer erro ou reparo que necessite ser feito possa ser realizado antes do equipamento chegar na vitrine da loja. Um serviço não, a sua produção acontece simultaneamente a demanda do consumidor, você não consegue estocar serviço em uma prateleira de uma loja. Em outras palavras, não existe um momento que separa a produção e a prestação de um serviço, ambos nascem e acontecem ao mesmo tempo. Uma boa alternativa para esse caso é ofertar dias gratuitos de experimentação na sua academia, assim poderá ter mais chances de vender mais planos para clientes potenciais.

VARIABILIDADE

Após a Revolução Industrial, as máquinas tomaram as vagas dos homens nas linhas de produção de diversas fábricas espalhadas pelo mundo. Por exemplo, em uma fábrica de laticínios, a produção dos queijos é realizada através de processos contínuos e harmonizados realizados por máquinas que mantêm o padrão de qualidade desses produtos. A interferência do homem é muito pequena e não influência positivamente ou negativamente o resultado final. Na prestação de serviço em uma academia a influência do ser humano é enorme no resultado final e na avaliação do cliente. A grande dependência do fator humano como gerador da prestação de serviço pode criar situações antagônicas de prestação de serviço para clientes com as mesmas características e necessidades. Ou seja, clientes com os mesmos desejos e necessidades podem não ter a mesma avaliação de satisfação quando são atendidos por profissionais diferentes. Treinamentos regulares, avaliações constantes e a criação de manuais que descrevam detalhadamente as etapas de prestação de serviço na sua academia podem lhe ajudar a minimizar essa variabilidade.

PERCIBILIDADE

Um queijo feito na fábrica tem um bom tempo de validade, não pode deixar de ser consumível três horas após a sua produção. Isso permite tempo suficiente para a sua entrega nas lojas, um período de espera na prateleira de um supermercado e o tempo que fica estocado na geladeira do cliente antes de ser consumido. Um serviço não, é bem diferente, é altamente perecível, pois no momento que acaba a prestação de serviço, ele automaticamente deixa de existir.



São pessoas cuidando de pessoas

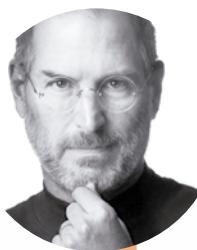
A escolha dos profissionais que fazem parte da sua equipe é um ponto crítico na excelência em prestação de serviço. No mercado fitness, os profissionais que atuam na parte técnica da academia, na maioria das vezes são contratados pelo seu currículo profissional e acadêmico, infelizmente esses critérios não são suficientes para montar uma equipe de qualidade.

Quando Steve Jobs⁴ decidiu abrir suas lojas físicas da Apple, as famosas Apple Store, buscou inspiração em uma gigante do mundo do entretenimento, Walt Disney. Jobs era o maior investidor pessoa física da Disney e sempre admirou a cultura de excelência de serviços praticada nos parques temáticos e nas lojas físicas. Ele queria entender como poderia implantar essa cultura nas lojas que seriam inauguradas.

Jobs descobriu um passo importante para conseguir entregar experiências memoráveis para seus clientes, utilizar critérios de contratação diferente do habitual, ao invés de contratar seus funcionários apenas pelas informações e recomendações do currículo, contrataria as pessoas pelas suas competências atitudinais e comportamentais.

É fácil entender a decisão do Jobs, a parte técnica é mais fácil de treinar do que as habilidades atitudinais e comportamentais. A mudança de comportamento e atitude é um processo lento que muitas vezes tende ao fracasso quando a resistência a mudança é grande. Por isso a frase contrate pelo currículo e demita pelo comportamento pode lhe ajudar a entender quem você precisa ter trabalhando com você para montar uma equipe de excelência em prestação de serviço.

Inspire-se em Steve Jobs.



**Inspire-se em
Steve Jobs.**

O que vai mudar após a crise?

Depois desse período longo de recessão o comportamento do consumidor mudou e todos precisam ficar atentos na hora de ofertar serviço em suas academias.

O SARRAFO SUBIU!

Em outras palavras, os clientes pós crise estão muito mais exigentes do que antes. Controle os momentos de prestação de serviço dos seus clientes mais de perto e gerencie os conflitos.

REVISÃO DE PRIORIDADES

Mais do que nunca, não peixe na hora de atender e busque encantar seu cliente diariamente. Ele passa por momentos de rever as prioridades dos gastos que irão permanecer em seu orçamento.

CONSISTÊNCIA

O marketing digital é muito importante para captar e criar relacionamento com os clientes, mas os clientes pós crise irão preferir as empresas que tiverem melhores históricos de entregas de boas experiências durante a prestação de serviço.

A PIRÂMIDE MUDOU

A conhecida pirâmide de Maslow⁵, criada pelo Psicólogo Abraham H. Maslow, que é a grande referência para determinar as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional mudou. Para o cliente de hoje ter uma boa internet disponibilizada por wi-fi é uma necessidade básica de vida. Lembre-se, esse wi-fi deve funcionar em toda a academia e não apenas em alguns espaços.



4. Gallo, Carmine (2013). *A experiência Apple, segredos para tornar clientes incrivelmente fiéis*. Ed. Leya. São Paulo.

5. novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/



criando excelência na prestação de serviço

Quando você tem duas academias, uma ao lado da outra, e elas vendem os mesmos serviços, exatamente com o mesmo preço, é o Design de Serviços que faz o cliente se matricular em uma e não na outra.

Mas o que é Design de Serviços? Existe uma definição muito simples de entender no Wikipédia⁶.

“Design de Serviços é a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço de forma a melhorar sua qualidade e a interação entre a empresa provedora do serviço e os consumidores.”

O Design de Serviço pode ajudar o empreendedor a responder algumas perguntas importantes durante a construção do processo de prestação de serviço:

Como dever ser a experiência do consumidor ao usar este serviço?

Como deve ser a experiência do funcionário ao prestar esse serviço?

Como uma empresa se mantém fiel à missão e se mantém relevante para o consumidor, ao mesmo tempo?

Existem 5 princípios do Design de Serviços⁷ que podem ser aplicados facilmente às academias de ginástica e poderão lhe ajudar a se diferenciar mais dos seus concorrentes. A boa notícia é que você não precisa ter um conhecimento profundo sobre Design de Serviços para aplicar esses princípios.





CENTRADO NO USUÁRIO

Crie os processos do serviço com base na perspectiva do olhar do cliente. Toda a etapa de contato e interação com os clientes necessita de grandes doses de empatia. Entender como os clientes se sentem quando estão treinando, identificar o que eles precisam ou que gostariam que tivesse para se sentir encantados pelo seu negócio poderá aumentar sua chance de personalizar a prestação de serviço em sua academia. Por exemplo, mulheres que só podem praticar exercício no horário do almoço do trabalho, elas precisam treinar, tomar banho, um espaço para passar a maquiagem e secar o cabelo, tudo isso em apenas 45 minutos ou 1 hora. Agora, pense com o olhar de uma cliente desse perfil, imagine o desconforto ter que andar todo dia com um secador de cabelos, toalha e um kit de maquiagem na bolsa? Imagine se essa cliente se desloca da casa para o trabalho utilizando metrô e trem? Se você estivesse no lugar dela como se sentiria? Você precisa fazer as perguntas certas se colocando no lugar do cliente e depois criar as soluções que evitem transtorno, frustração e barreiras a continuidade do relacionamento comercial com a sua academia.

1



COCREAÇÃO

2

Todas as partes envolvidas (clientes e funcionários) devem ser envolvidas no processo de criação do serviço. Muitas vezes tentamos adivinhar o que o cliente deseja, quando a melhor opção é perguntar para ele o que deseja e como podemos atendê-lo. Envolver todos os funcionários de uma academia no processo de cocriação enriquece e qualifica as decisões. Todos são importantes até quem você acha que não pode contribuir, por exemplo o funcionário da limpeza. Imagina o tamanho do erro que você poderia cometer ao excluir um funcionário da limpeza em uma reunião de cocriação de melhoria dos serviços da sua academia. Um cliente quando está furioso com algum tipo de erro cometido dentro da sua academia, muitas vezes vai para banheiro trocar a sua roupa para treinar e o funcionário da limpeza acaba sendo a pessoa com quem ele desabafa. Quantos feedbacks valorosos você poderia perder para melhorar seus processos caso tivesse deixado esse membro da sua equipe de fora?



SEQUENCIALIDADE

3

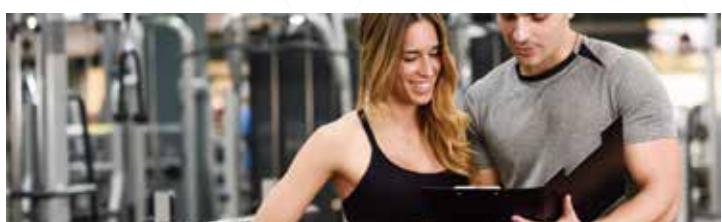
Os serviços devem ser vistos e tratados como uma sequência de ações ou eventos inter-relacionados. Por isso a prestação de serviço necessita ter continuidade, um início, meio e fim bem definido para encantar seus clientes. Um erro muito comum em academias é essa sequencialidade acabar após o primeiro treino na musculação ser prescrito. Após esse momento, em muitas academias o cliente fica sem ter mais nenhuma interação com a equipe de professores, em alguns casos esse contato só ocorrerá três meses após a montagem do primeiro treino. Crie uma sequência na prestação de serviço dentro da sua academia, não deixe que o acaso determine a sua capacidade de prestar serviços de excelência.



EVIDENTE

4

Os serviços são essencialmente de natureza intangível e precisam ser tangibilizados. Criar pontos de contato durante a prestação do serviço é a melhor estratégia para aumentar a percepção de valor dos seus clientes. O que são pontos de contato? Os momentos em que o usuário e o prestador se encontram no desenrolar da experiência de um serviço. Essa interação acontece através de canais, que são utilizados justamente nos momentos nos quais ocorre o contato. Esses canais podem ser um agendamento para a montagem de um treino, uma ligação de boas-vindas ou uma mensagem SMS desejando feliz aniversário. Quantos mais pontos de contato gerados, mais facilmente o cliente consegue tangibilizar os diferenciais da forma que você presta serviço na sua academia.



HOLÍSTICO

Todo o ambiente em que o serviço acontece e é entregue deve ser considerado. Espelhos quebrados, sanitários sem papel higiênico e esteiras quebradas por 3 meses sem previsão de conserto, por exemplo, impactam negativamente a experiência do consumidor.



CASE DE SUCESSO

Studio Espaço Físico

Na cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente no bairro do Valqueire, temos um grande exemplo de redefinição e inovação na forma de prestar serviço, chama-se Studio Espaço Fitness, para os de casa apenas SEF. Criado por um casal de jovens empreendedores, profissionais de educação física, a ideia que deu origem ao negócio foi concebida durante um curso de Pós-Graduação em Gestão de Academias.

No primeiro momento, o foco do SEF era recriar a forma de prestar serviço para clientes que, no passado, não conseguiram se manter engajados na prática de exercícios físicos em academias tradicionais. Após dois anos e meio de crescimento constante, em um espaço de apenas 70 metros², os criadores do Studio Espaço Físico perceberam que precisavam de um espaço maior para captar mais clientes e realizar uma segunda onda de inovação, trazer jovens casais

adultos com filhos pequenos para treinar. Hoje o SEF está instalado em uma área nobre do bairro do Valqueire, com um espaço de 500 metros² e um Net Promoter Score de dar inveja a qualquer grande empresa do setor, NPS = 85% (Zona de Excelência).

Conheça algumas inovações do SEF:

Os clientes treinam em horários marcados;

Professores especializados para atender crianças com doenças neurológicas e funcionais;

Piscina e quadra poliesportiva para atender crianças e adolescentes;

1 profissional na sala de musculação para cada dois clientes;

Espaço para crianças com uma monitora especializada;

**Profissionais de Educação Física na recepção
assessorando tecnicamente e realizando as vendas.**



Ações Recomendadas



Esteja pronto para ouvir. Não trate os feedbacks negativos dos seus clientes como algum ruim, veja como uma grande oportunidade de mudança e melhoria.



Não crie barreiras de comunicação com seus clientes. Tenha o hábito de agradecer sempre os feedbacks recebidos. Lembre-se que a maioria dos clientes insatisfeitos vão embora sem dar algum tipo de contribuição para melhoria do seu negócio.



Desenvolva sua inteligência emocional. Nos momentos de conflito com seus clientes é preciso captar os melhores insumos sem perder o controle.



No momento de contratar, não olhe apenas para o currículo. Faças dinâmicas que simulem um atendimento e avalie as atitudes e o comportamento do candidato.



Torne a excelência de prestação de serviço parte da cultura da sua empresa. Não tenha medo de ser chato ou repetitivo, exalte diariamente a sua equipe a necessidade de atenção aos mínimos detalhes na construção da experiência dos seus clientes. É assim que você irá construir uma cultura.



Preserve a identidade do seu cliente. Estimule seu time a sempre chamar seus clientes pelo nome, isso ajuda bastante no estabelecimento de relacionamento com o seu negócio.



Crie um programa regular de treinamento para a sua equipe. Estimule treinamentos que fortaleçam a importância da integração de todos os setores da sua academia.



Comunicação na felicidade e na tristeza. Muitas vezes temos o hábito de apenas dar feedbacks negativos a equipe e esquecemos de ressaltar os feedbacks positivos na prestação de serviço.



Atenção ao receber os clientes novos. Os três primeiros meses são fundamentais para a criação do hábito à prática do exercício físico por isso, evite qualquer erro durante a prestação de serviço que possa atrapalhar esse momento.



Por último e não menos importante: foco nos banheiros e espaços da academia. Situações como falta de limpeza e um mau cheiro exalado, por exemplo, são fatores consideravelmente certos de uma péssima avaliação pelo cliente.

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cesar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Poliana Valente

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Leandro Marinho

Analista: Bruno Fernandes

Especialista: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**



FITNESS
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
OUTUBRO/2017

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

NOVEMBRO/2017



FITNESS

SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

Modelo de Negócios

Preparando as empresas para a competição

As mudanças agressivas do mercado nos últimos anos fizeram nascer um desafio ainda mais significativo: Alinhar as expectativas dos consumidores com os novos modelos de negócios praticados no segmento. A mente daquele que nos paga está cada vez mais recheada de novas opções, novos preços, novas entregas e assim novas expectativas. Realmente a era das opções no segmento. Se para o cliente está cada vez mais difícil de escolher devida as novas formatações do mercado, imaginem para as empresas que não conseguem se preparar para entender essa metamorfose que acontece nessa mente consumidora. Esse Relatório de Inteligência tem como missão apresentar os diversos modelos de negócios que estão operacionalizando no setor atualmente, seus pontos fortes e fracos e apresentar os passos para construir algo com referência para o seu público-alvo.

A necessidade de mudar

Para falar com propriedade sobre os modelos de negócios existentes temos que entender muito bem o presente, para entendermos muitos bem o presente, temos que ter amplo domínio analítico do nosso passado, e ai temos um grande problema. Como será o mercado de amanhã, se muitos não conseguem nem entender como chegaram no hoje?



COMO SERÁ O MERCADO DE
AMANHÃ, SE MUITOS NÃO
CONSEGUEM NEM ENTENDER
COMO CHEGARAM NO HOJE?

A necessidade de amanhã é a mesma de sempre. Antes de avançarmos para um próximo estágio temos que primeiramente concluir o primeiro estágio, e no primeiro estágio ainda temos a necessidade de buscar o amplo entendimento do comportamento do cliente. Durante anos as empresas não estavam preparadas para interagir com eles, descobrir o que realmente queriam. Essa distância criou um abismo entre esses dois personagens e uma ponte toda quebrada para transitar entre a expectativa do cliente e a entrega da empresa.

Fazendo uma análise atual no segmento, percebe-se que ainda existe muita dificuldade em criar essa conexão. Isso porque ainda existem resquícios do passado e principalmente uma falta de conhecimento estratégico por parte dos gestores para construírem essa relação. Essa ausência de conhecimento postergou erroneamente a necessidade de maturação para estabelecer essa conexão. A ponte ainda está quebrada.

Incrivelmente muitos ainda não conseguem entender a fundo quem é esse personagem que dedica duas horas por dia da sua vida em nossos estabelecimentos. Muitas empresas ainda vendem somente atividades físicas, enquanto o cliente já transcendeu essa etapa há séculos e agora consome relacionamento, pertencimento social, tendências, saúde e qualidade de vida.

Os consumidores contemporâneos estão buscando um novo produto, mas muitas empresas ainda entregam os mesmos que entregavam a tantos anos atrás. Não basta apostar somente na crise como o grande culpado da sua queda nos últimos meses. Entenda que a sua falta de conexão com a percepção de qualidade e com as expectativas do cliente, criou um abismo entre a sua necessidade de recebimento e a vontade do cliente de pagamento.

Novos modelos de academias foram criados nos últimos 10 anos, novos modelos de academias reconstruíram o mercado nos últimos 5 anos, mas alguns gestores ainda insistem em trabalhar como a 15 anos atrás. Como podem não sofrer o impacto da mutação do negócio? Como podem querer sucesso nas suas estratégias de captação, nas suas campanhas de fidelização, se não conseguem reagir a alteração do comportamento de consumo?

O impacto no cliente

O cliente nessa era criou novas calculadoras mentais, novas formas de avaliar o que é essencial. A evolução tecnológica, novas atividades, novos equipamentos e as novas formas de atender o mesmo consumidor impactaram diretamente na transformação da mentalidade de consumo e consequentemente no setor.

Os gestores devem trabalhar continuamente para entender a mente de seus clientes, para poder construir uma grande proposta de valor percebido. Aqueles que estão a frente dos negócios precisam se conectar com a transformação. Não adianta utilizar os mesmos jargões de antigamente, montar as mesmas campanhas com pessoas com físico escultural, se o seu cliente mudou a forma de comprar. Como continuar oferecendo pizza de calabresa se agora eles querem pizza portuguesa? Você ainda compra a sua TV a cabo da mesma forma que ela era vendida a 10 anos atrás? Você ainda compra passagens de avião da mesma forma que eram vendidos a 10 anos atrás?

Essa sua mudança de comportamento impactou diretamente nesses negócios. Diversos outros negócios também se transformaram. O que intriga nessa sequência evolutiva é como ainda alguns gestores do segmento querem manter os mesmos modelos de negócios de 10 anos atrás e conseguir o mesmo sucesso? Chega a ser insano.

A miopia mercadológica ainda se agrava quando olhamos para a forma que os clientes precisam os produtos. Hoje o segmento sofre com a herança de estratégias comerciais mal formatadas. Guerras desenfreadas de preços foram criadas e no meio disso tudo, o consumidor assistindo o circo pegar fogo e recriando as suas expectativas de consumo.





AS ACADEMIAS MODELO “ACADEMIA”

No passado, presenciamos de camarote a transformação daquilo que antes era uma sala de estar em um negócio chamado academia. Não importava o local, tendo espaço, o negócio começava, mesmo com a falta de análise do mercado e a falta de experiência para administrar uma empresa, as placas subiam na fachada e pronto, lá está uma nova academia. Como é de senso comum, a maior parte das academias foi fundada por profissionais de educação física. O sonho, o idealismo de exercer a profissão de forma ampla e plena, lançava esses profissionais no mundo dos negócios.

A vontade era tanta que superava os medos e até alimentava a coragem para empreender. Essa ânsia pela construção do negócio a qualquer preço, modelou o DNA dessas empresas. Academias com características extremamente tecnicista, ou seja, com o foco mais na atividade física, do que no negócio.

De certa forma entender essa tendência operacional é até fácil, tendo em vista que os profissionais de educação física eram somente preparados para a prescrição das atividades físicas. Não eram preparados para o mundo dos negócios, e nem estudavam nas suas faculdades, como criar, manter e ter sucesso empresarialmente.

“O SONHO, O IDEALISMO DE EXERCER A PROFISSÃO DE FORMA AMPLA E PLENA, LANÇAVA ESSES PROFISSIONAIS NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.”



“POR QUE SURFAR A MESMA ONDA QUE ARREBENTA PERTO DA AREIA, SE DÁ PARA FOCAR NO OCEANO E SURFAR AS ONDAS CINEMATOGRÁFICAS?



O que era para ser uma barreira, virou apenas uma pedra no sapato, dava para conviver com isso. A ideia era: “Eu sei conduzir meus alunos de forma brilhante, isso já me basta, o planejamento pode ser feito mais tarde”. A justificativa para essa negligência estratégica era defendida sempre: A atratividade era incrível e não dava para “perder tempo” construindo um plano estratégico, mas como foi dito anteriormente, isso continuava sendo uma justificativa.

A ansiedade superou a preparação, a ausência de planejamento distorceu a conexão, e assim nasceram aquelas que até hoje permanecem, aos trancos e barrancos, em nosso mercado: A academia modelo “academia”. Batizamos carinhosamente esses negócios de academias modelos “academia” pois na verdade, por mais que fossem inovadores em algumas situações, muitos construíam mais do mesmo. Nada freava a ânsia de se clonar modelos, raramente se diferenciavam em estrutura, preço e oferta. Uma atrás da outra, foram se proliferando feito “Gremmlins” mutantes.

A ideia desses empreendedores era aproveitar a oportunidade da crescente demanda reprimida pela busca de atividades físicas o mais rápido possível, afinal de contas, a concorrência praticamente não existia e o negócio se tornava cada vez mais atraente. Era como vender água no deserto.

Todos queriam aproveitar a onda, mas somente alguns sabiam “surfar” direito. Não basta comprar uma excelente prancha e entrar em um mar perfeito. Se você ainda não desenvolveu habilidades para isso, vai tomar uns caldos, mas o mercado ainda reagia positivamente a essas flutuações. Por mais que surgissem novos empreendedores, ainda existia muita folga mercadológica.

A concorrência não impactava de forma agressiva, as pancadas eram fracas e desordenadas, mesmo não realizando todas as etapas de um planejamento bem estruturado, as chances de sucesso eram relativamente favoráveis. E isso continuava estimulando a proliferação. Como estancar o movimento de empreendedores, que sedentos por sucesso, abrem negócios sem construir algo realmente que tenha força mercadológica?

Cópias de modelos “tortos” eram feitas sem questionamento. Bastava achar que a academia X estava dando certo que alguém clonava o modelo em outra região, sem respeitar particularidades mercadológicas, perfis de clientes, escopos de produtos. Copiavam modelos que ainda estavam sendo testados sem comprovação de eficiência e replicavam os acertos e até mesmo os erros. Era como abrir açouges em comunidades vegetarianas.

As academias modelo “academias” existem até hoje e são elas que mais sofrem com essa necessidade de reconstrução dos modelos de negócios. O Tradicional está sendo devorado pela evolução, é preciso apostar na transformação para continuar na competição.

NA PRÁTICA

Esse modelo de academia é enquadrado como academia de bairro, ou academia tradicional. Tem em sua essência a característica de tentar atender a todos os públicos, por isso são negócios mais heterogêneos e consequentemente, sentem muita dificuldade para competir com empresas posicionadas para um único segmento. Tem a vantagem de serem mais enxutos e isso ajuda na busca pela eficiência operacional, mas em contrapartida, por trabalharem com poucas pessoas e atenderem a públicos diversos, sentem muita dificuldade de agregar valor em atendimento e por isso normalmente utilizam muito a estratégia de preços com descontos para atrair consumidores.





AS ACADEMIAS QUE SABEM COBRAR MAIS

Em meio ao caos, enquanto alguns se aglutinavam, e brigavam pelo mesmo cliente, outros tentavam entender como poderiam otimizar tudo isso de forma estratégica. Por que ser mais do mesmo, uma cópia melhorada de um Gremlim com defeito, se poderiam olhar para algo realmente que fosse impactante, e que tivesse entregas realmente significantes para um determinado público?

Com esse pensamento em mente, alguns empreendedores, com visão aguçada e vontade de fazer diferente resolveram apostar em um nicho mais top. Não queriam simplesmente abrir um negócio por abrir, queriam ser referência, queriam ser marcantes. Nasceram nesse momento as academias que se projetaram para entregar muito valor agregado, e cobrar por isso.

Por que surfar a mesma onda que arrebenta perto da areia, se dá para focar no oceano e surfar as ondas cinematográficas? Esse pensamento estratégico de se diferenciar no topo da cadeia alimentar forçou ainda mais o mercado a se questionar. Parar, pensar, estruturar e planejar, ações não tão praticadas nesse mundo fitness.

“Lunáticos”, como diriam alguns, “irresponsáveis”, como diriam outros, mas na verdade eram visionários que enxergavam o nascimento de um nicho, com demandas latentes e não atendidas. Vender com valor agregado é trabalhar na ponta da pirâmide, e poucos sabiam operar essa engrenagem. Era preciso inovar, ter coragem.

Essa inovação no modelo de negócio tradicional impactou o setor e fez a mente de quem não acreditava nesse movimento premium travar: “Como pode dar certo?” Se perguntavam, “Isso nunca vai se pagar” afirmavam, mas na verdade era o medo do novo que os paralisava.

Alguns começaram a reagir enquanto outros decidiram permanecer onde estavam, achavam que essas engrenagens gigantescas e formatadas para o público A não vingariam. Ficar parado no caos da mutação mercadológica significa: Descer a ladeira.

Simplesmente não entendiam o modelo de negócio que definitivamente mudaria o segmento fitness e criaria enquadramentos de preços bem definido num mercado ainda em formação. Opor-se, era “mais fácil”, e assim, arrumaram uma maneira de “se proteger” e de até mesmo justificar a sua não reação.

Com o passar dos anos alguns começaram a entender que as academias premium vieram para ficar e dominar o topo da pirâmide do setor. Aceitaram a verdade de que o gigante era forte, assustava e que não iria cair. Era preciso buscar novas armas para continuar na luta. Contra quem se luta num momento como esse

A miopia estratégica mascarou o verdadeiro adversário nessa batalha. Não eram as academias de alto valor agregado que lutavam contra as academias tradicionais. Cada um lutava contra si mesmo. Olhar no espelho, era o que elas precisavam, mas muitos só olhavam para os outros. A auto-imagem foi ignorada e os devaneios ideológicos sobre a evolução do mercado e a falência operacional das grandes marcas foram cada vez mais constantes.

A obsessão pelo próximo se tornou prioritária, olhavam sempre para varanda do vizinho quando na grande realidade o olhar deveria ser em seu próprio jardim. A inoperância organizacional, a falta de processos, a ausência de treinamentos para equipe, produtos fracos e sem valor agregado. Tudo isso veio à tona com a aparição de novas ofertas.

"Perco porque não sei cuidar de mim". Essa foi a verdade defendida nessa onda transformadora que abateu o setor com a chegada definitiva das academias premium. Cuidar de si, na essência do conceito, é olhar para o seu produto e entender como o seu cliente está reagindo a ele. Quanto mais eu me aproximo dos meus clientes, quanto mais eu entendo os seus desejos e necessidades, quanto mais eu me adapto para atende-los, mais forte eu estarei, pois estarei praticando a conectividade. E a saga pela conectividade continua.



Alguns gestores muito bem preparados conseguiram entender essa mecânica e se reconstruíram, outros, franco-atiradores sem alvo definido e com "armas" que não conseguiriam caçar nem aqueles patos de borracha nos parques de diversão, se perderam com tiros desordenados.

O surgimento desse modelo de negócio impactou e remodelou a mente do consumidor, e criou referências reais do que é, e de como funciona uma academia de alto nível. Sempre que um novo modelo comercial aparece, isso em qualquer mercado, não são as empresas concorrentes que sofrem o impacto direto. Quem recebe o impacto direto é o consumidor. A reação do consumidor a esses impactos é simples, ou ele começa a comprar desses novos ofertadores, ou começa a exigir melhorias na empresa que ele é cliente para continuar consumindo ali.

NA PRÁTICA

Esse modelo de academia é enquadrado como academia de alto valor agregado, ou academia para público A. Tem em sua essência a característica de entregar serviços de alto nível, com uma arquitetura impecável e equipamentos de ponta. São negócios com alta entrega de qualidade, e sabem cobrar por isso. Em contrapartida precisam de altos investimentos constantes e um ciclo de desenvolvimento recorrente de pessoas para manter a proposta de serviços sempre de acordo com o padrão de exigência do seu público.





AS ACADEMIAS QUE SABEM COBRAR MENOS

Não teve jeito, as academias Low Costs – Low Fare (Baixo custo – Tarifa Baixa) chegaram e juntamente com elas uma enxurrada de debates, reações e surtos sobre o tema, mas antes de qualquer coisa, vale aqui uma explicação obvia, que as vezes ainda é confundida por muitos: Academias baratas são diferentes de academias que sabem cobrar menos, *Low Costs – Low Fare*.

Uma situação é um ofertador, que por falta de condições de adequação de produto a níveis de qualidades superiores se vê obrigado a cobrar menos, pois senão, ninguém comprará o seu produto, outra situação é um ofertador que monta um negócio com custos reduzidos para conseguir competir no segmento de preços.

Vimos diversas academias se definindo como *Low Costs*, quando na realidade eram academias baratas mesmo, pois não tinham força competitiva para serem diferentes, e achavam que esse “apelido” as ajudaria a competir.

A aparição das academias *Low Cost* redefiniu o conceito preço definitivamente na mente do cliente. Antes, era difícil precisar uma academia pela ótica do cliente. O que era caro e o que era barato? Hoje, as referências mudaram, evoluíram e nitidamente estão expostas para todos. Agora o cliente consegue entender as marcas, as faixas de preços de diversas academias e qual delas atende às suas necessidades.

Todos têm uma determinada noção de quanto custa um carro básico e de quanto custa um carro de alto luxo, todos têm a noção de quanto custa um vinho básico e um vinho refinado, no segmento de fitness e bem-estar não seria diferente. A chegada das academias premium trouxe o conceito de teto para o segmento, e agora com a chegada em massa das academias de baixo custo, o mercado aprendeu onde está o piso.

Atualmente então temos uma referência de partida e uma referência “limite” de até onde pode se chegar com os preços, e isso realmente redefine a mente do consumidor em relação a formatação de preços. O que era barato agora se torna caro quando a referência comparativa é uma *Low Cost*. Afinal de contas, como competir com o mesmo preço quando se tem:

ESTRUTURAS ANTIGAS X PROJETOS ARQUITETÔNICOS ATRAENTES

EQUIPAMENTOS ANTIGAS X EQUIPAMENTOS NOVOS

EQUIP. MARCA MEDIANA X EQUIP. MARCA LIDERES

ESTRUTURAS ANTIGAS X PROJETOS ARQUITETÔNICOS ATRAENTES

Esse cálculo mental redefine o que é preço no setor e ressignifica o conceito de custo benefício na mente do cliente. Esse é o grande indicador de mudanças que as *Low Costs* geram na vida analítica dos consumidores.

O mercado não aprendeu a trabalhar com valor e precisa de muita informação sobre a competição de preços para sobreviver. Poucos no Brasil construíram uma estratégia realmente forte para embasar sua empresa no conceito de entrega contínua de valor agregado, a maior parte dos empresários, sofre a miopia de que está entregando valor, mas ao mesmo tempo pulveriza esse posicionamento quando reforça no balcão como a melhor opção de plano para os clientes, os planos promocionais extensos, em que só tem atratividade de preço. Não é um contrassenso?

"Quero entregar valor, mas ensino o meu cliente a comprar por preço no balcão. 12 parcelas de alguma coisa que dão direito a outras coisas". Quais empresas em outros setores, que atuam diretamente no segmento de valor, usam continuamente essa estratégia? Quase nenhuma. São pontos divergentes.

Toda essa mecânica mental empurra o segmento para a competição em massa por preço. E quem leva vantagens nessa corrida? Obvio que em uma competição de preços, as de baixo custo saem na frente, mas aqueles que saem atrás, não ficam parados assistindo, muitos reagem, só que reagem de qualquer forma, construindo qualquer coisa, só para dizer que não estão na inércia competitiva. Esse é o primeiro fenômeno.

O segundo fenômeno tem relação com as academias que foram inicialmente criadas para competir por valor, e que mediante ao conflito com a concorrência, começam a adotar práticas para se reposicionar para competir por preço. Um tiro no pé com uma arma de grosso calibre.

Como remodelar um negócio que foi moldado para entregar valor, para se tornar um negócio para entregar preço? Como tirar dos clientes benefícios que já foram entregues e que agora fazem parte da rotina de consumos? Como reeducar um filho que sempre teve muitas regalias a não ter mais?

E não para por aí, o terceiro fenômeno tem relação com a prática desenfreada e às vezes inconsequente da estratégia copia e cola. Tentando surfar na onda das academias *low-cost*, empresários começaram a copiar o modelo, só que com uma única unidade, para tentar competir com as redes, e fundaram o que chamamos de academias Low-intelligence. Um movimento muito parecido como o vivido há poucos anos com a chegada das franquias de Frozen Yogurts, ou até mesmo das Paletas Mexicanas.

Alguém abre, dezenas copiam sem questionar, ressalta-se novamente que copiam os erros e os acertos, e o reflexo disso? Diversos negócios sem preparação estratégica operando no mesmo mercado. Pulverização de preços, choques de marca, quebradeiras e falências diárias. Parece familiar para você?

Muitas mutações impactaram diretamente o segmento. Passos errados e desestruturados foram dados, estratégias falidas e posicionamentos surreais foram defendidos. O caos em forma de negócios.

Essas ondas sacudiram o setor e despertaram o interesse de outros empresários que buscaram criar negócios com ofertas diferenciadas e com apelo focado diretamente a determinados grupos compradores.

NA PRÁTICA

Esse modelo de academia é enquadrado como academia de baixo custo e baixo preço. Tem em sua essência a característica de ser enxuta operacionalmente e por isso consegue reduzir seus custos e automaticamente repassar o resultado dessa eficiência em forma de preços mais baixos. Tem baixa entrega de serviços e contrabalança essa ausência com grandes estruturas, excelentes projetos arquitetônicos e uma grande quantidade de equipamentos. Normalmente são formatadas em rede para poder usufruir da economia de escala e manter ainda mais as rédeas do baixo custo operacional nas mãos.





AS ACADEMIAS QUE SABEM SER ESPECIALISTAS

As academias especialistas

As tendências de crescimento, em quase todos os setores, estão pautadas na fragmentação de mercado por especialização. Com a mudança constante das expectativas dos consumidores, naturalmente nascem empresas para atender expectativas cada vez mais particulares, o inicio do fim dos modelos academia "formato academia", muito prazer, somos as academias especialistas.

Muitos pensadores do setor fitness já defenderam a chegada dessas academias como a tendência da próxima década. Na verdade, analisando friamente os dados de crescimento do setor e a enxurrada de negócios cada vez mais enxutos e posicionados, essa previsão até ganha sustentação. As low cost ficarão com os clientes que não querem investir muito, as academias para a classe A com os públicos que querem muitas coisas com muita qualidade, enquanto isso as academias especialistas tentam atender as necessidades daqueles que querem algo mais específico e que podem pagar por essa exclusividade.

Academias para grupos especiais (idosos, cardiopatas, atletas), estúdios, Box de Cross Fit, Estúdios de spinning, Pilates, todos esses ofertadores são enquadrados como especialistas e entregam produtos bem definidos e com alta proposta de valor, consequente-

mente, conseguem cobrar mais por isso. Uma espécie de luz no fim do túnel para muitos que achavam que a chegada das academias de baixo custo puxaria de vez os preços do setor para o chão.

Essas boutiques do fitness têm muita proximidade com os clientes, uma estrutura dinâmica, bem aparelhada, mas para atender a pequenos grupos. O resultado disso? Proposta de valor bem definida, preços mais altos e lucrativos, indícios de fidelização elevados.

O reflexo dessa tendência é o aumento significativo da competição, afinal de contas montar um Box de Cross Fit é um quinto do valor de montar uma academia de bairro de 700 metros quadrados.

Novos investidores estão aparecendo, prédios estão sendo construídos, modelos de negócio estão sendo importados e as grandes marcas já estão se posicionando para ocupar definitivamente uma posição nesses enquadramentos disponíveis.

Diferente de alguns pensadores, o caos não gera somente o caos, ele gera também uma oportunidade para os estrategistas de plantão. Lacunas são expostas, pontos vulneráveis se tornam comuns, e olhar para esses pontos também.

Academias bem-sucedidas começaram a expandir em rede. O território começou a ficar disputado. Hoje falta muita pizza para satisfazer todos que precisam comer. O resultado disso? Academias especialistas.

NA PRÁTICA

Esse modelo de academia é enquadrado como academia especialista ou academia boutique. Tem em sua essência a característica de ser enxuta operacionalmente e especializada em uma proposta de serviço bem definida. Tem alta entrega de serviços e alia isso com estruturas intimistas, excelentes projetos arquitetônicos e excelentes equipamentos. Normalmente são espaços menores e não conseguem atender a muitos clientes, tem mensalidades mais altas que as academias tradicionais e conseguem personalizar mais o atendimento.

“AS LOW COST FICARÃO COM OS CLIENTES QUE NÃO QUEREM INVESTIR MUITO, AS ACADEMIAS PARA A CLASSE A COM OS PÚBLICOS QUE QUEREM MUITAS COISAS COM MUITA QUALIDADE, ENQUANTO ISSO AS ACADEMIAS ESPECIALISTAS TENTAM ATENDER AS NECESSIDADES DAQUELES QUE QUEREM ALGO MAIS ESPECÍFICO E QUE PODEM PAGAR POR ESSA EXCLUSIVIDADE.”





Ações Recomendadas

Olhe para o futuro sem romantismo, perca a visão nebulosa de que as coisas voltarão a ser como eram antes. Isso não acontecerá. Entenda que essa mudança transforma definitivamente o comportamento do cliente e isso impacta diretamente na transformação dos negócios. É preciso ter visão estratégica, e para ter uma boa visão estratégica é preciso saber planejar, é preciso entender que quem dita as regras do mercado é aquele que alimenta o mercado com dinheiro e esse personagem é o cliente.

Seja bem-vindo a era da reconstrução. Quem quiser sobreviver, terá que renascer. Será que o seu negócio está preparado para essa onda? O que você está fazendo para se preparar? Para melhor definição ou redefinição do seu modelo de negócio escolhemos algumas reflexões que você precisa fazer:



QUAL É O MEU PÚBLICO-ALVO?

Antigamente, quando alguém escrevia um plano de negócios, no momento de descrever seu público-alvo era comum a seguinte frase “nossa negócio será direcionado para mulheres e homens com idade entre 30 – 45 anos, residentes no bairro da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro.” Atualmente a forma de definir público-alvo mudou bastante, o objetivo não é mais classificar uma amostra de público, mas sim entender qual problema ou necessidade das pessoas que o mercado ou seus concorrentes ainda não conseguiram resolver. Isso tem sido o pontapé inicial de modelos de negócios que estão inovando o mundo dos negócios. Para não sofrer ou reclamar dos seus concorrentes reflita, se achar necessário redirecione a sua academia para um novo público-alvo.



COMO VOCÊ VAI RESOLVER?

Após definir corretamente o seu público-alvo você precisará definir sua proposta de valor, justamente a forma como a sua academia irá resolver problemas e necessidades dos seus clientes. A melhor forma de buscar insights para descrever uma proposta de valor que sintetize o que o cliente busca como solução é entender a fundo como esses problemas impactam

a vida deles. Para facilitar mais suas ações nesse processo busque se aproximar dos seus clientes ou clientes potenciais e conservar. Tente extrair informações e no momento de buscar soluções não pense com sua cabeça, mas sim como os clientes pensariam em soluções para eles.



CONECTE-SE COM AS PESSOAS CERTAS.

Após definido sua proposta de valor é preciso identificar quais canais de comunicação você irá conseguir se conectar com seus clientes e entregar a sua proposta de valor. Atualmente, as pessoas podem facilmente achar que as redes sociais são os melhores canais de comunicação. Dependendo do público-alvo será necessário um nível de detalhamento maior, por exemplo, entendendo qual canal de uma rede social (Facebook, Instagram, Youtube, Snapchat, etc...) o seu público-alvo acompanha ou seu comunica. Mais sugestões sobre esse tema podem ser encontradas no Relatório de Inteligência Setorial sobre Marketing.



ACHEI, E AGORA?

Não basta se conectar com seu cliente, para apresentar sua proposta de valor, você precisa se conectar com ele constantemente e gerar relacionamento. Nesse momento é importante considerar o momento do cliente em relação ao seu negócio, por exemplo, ele é um cliente potencial, é um cliente iniciante na sua academia, é um cliente que está no mês do vencimento do seu contrato ou deixou de ser seu cliente. Considerando esses aspectos você poderá programar os momentos e a formas de se relacionar com seus clientes e assim criar sua régua de relacionamento.



A PRÁTICA DA PROPOSTA DE VALOR.

Ser detalhistas na escolha das atividades chaves do seu negócio é um momento importante na construção do modelo de negócio, pois os serviços prestados materializam o que foi proposto ao cliente. Ter a certeza que as atividades da sua academia vão ao encontro das expectativas do cliente e que ao longo do tempo promovem os ganhos desejados, sem dúvida, é a fórmula mágica para perpetuação do vínculo do cliente com o seu negócio. Cuide e seja criterioso nos momentos de escolha das atividades.



PARCEIROS ESTRATÉGICOS.

Busque empresas e empreendedores que possam ser parceiros do seu negócio. Um bom exemplo para academias são os profissionais da área da saúde como médicos, fisioterapeutas e nutricionistas que podem lhe ajudar a ofertar novos serviços ou de repente captar novos clientes através de indicações.



FITNESS
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA
OUTUBRO/2017

Gerência de Conhecimento e Competitividade

Gerente: Cezar Kirszenblatt

Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial: Marcelo Aguiar

Analista de Inteligência Setorial e Temática: Mara Godoy

Articulação e Disseminação Empresarial: Poliana Valente

Escrítorio Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

Coordenador Regional: Leandro Marinho

Analista: Bruno Fernandes

Especialista: Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: **0800 570 0800**



FITNESS

RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

SEBRAE

SEBRAE
INTELIGÊNCIA
SETORIAL

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7714-218-7



9 788577 142187