

25 elementos essenciais para o sucesso do seu clube

Quando planeei o clube que tenho o prazer de liderar baseei-me num importante documento elaborado por John McCarthy, antigo Director Executivo da IHRSA, intitulado “*How to prevail in competitive markets*”. Trago-vos uma adaptação resumida deste documento, pontilhada com algumas impressões pessoais e comentários, na esperança de poder ser útil ao crescimento e amadurecimento do nosso mercado, contribuindo ainda para o sucesso da nossa AGAP, cumprindo a premissa da IHRSA “*to grow, protect and promote*”.

Por: **Mauro Frota**, sócio gerente do Evolution – Wellness e Fitness Center

Na última edição desta publicação (e a primeira em que tive a honra de poder partilhar algumas das conclusões a que tenho chegado enquanto gestor na área do *health e fitness*), realizei um *overview* do processo de retenção. Falámos da criação de uma marca distinta (ou, como diz o famoso Tom Peters, “se você não for distinto, será extinto”). Abordámos a importância de associar o clube a um conjunto de experiências que o definam e que apelem às emoções. Discutimos a importância de estimular o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores do clube através de processos que estimulem a identificação com a missão, visão e valores da empresa (ou, citando novamente Tom Peters, “crie uma causa, não um negócio”). Estes são temas que me apaixonam e aos quais gostaria de regressar mais tarde de forma mais profunda. No entanto, ao sentar-me novamente para escrever mais uma colabo-

ração, no seio da coluna de gestão cedida à AGAP, lembrei-me que talvez devesse abordar um tema igualmente apaixonante: que factores são essenciais para o sucesso de uma empresa na nossa área de negócio? É importante lembrar quão estratégico é este conhecimento: o mercado do *wellness* está a crescer, e a recente conquista de um IVA mais justo para a nossa área de negócio trará novos operadores para o mercado, sem terem necessariamente o conhecimento suficiente para gerir (ou até construir) um clube novo, num negócio cheio de *nuances* que o tornam único e especial, onde a diferença entre a vitória e a derrota pode estar escondida em pequeníssimos aspectos.

Quando planeei o clube que tenho o prazer de liderar baseei-me num importante documento elaborado por John McCarthy, antigo Director Executivo da IHRSA, intitulado “*How to prevail in competitive markets*”. Trago-vos uma adaptação resumida deste documento, pontilhada com algumas impressões pessoais e comentários, na esperança de poder ser útil ao

crescimento e amadurecimento do nosso mercado, contribuindo ainda para o sucesso da nossa AGAP, cumprindo a premissa da IHRSA “*to grow, protect and promote*”.

1. Visibilidade

Aproximadamente 15% dos membros dos clubes afirmam que foram atraídos para o *health club* como resultado de o terem visto enquanto passavam na rua.

2. Acessibilidade

Os clubes que podem ser facilmente acedidos a pé, de carro (com um amplo estacionamento), de transportes públicos ou, idealmente, pelos três meios de transporte, têm uma enorme vantagem.

3. Proximidade/centralidade

Todos os mercados, dependendo dos dados demográficos, contêm uma percentagem de pessoas que se pode contar que frequentem um *health club*. A grande percentagem dos possíveis clientes (70% a 80%) encontra-se a um limite máximo de 10 a 12 minutos de distância do clube. As duas variáveis, conveniê-

cia e tempo, são muito importantes para a maioria dos consumidores. O axioma da indústria do *fitness* “quanto mais perto, melhor” é verdadeiro para todos os operadores a nível mundial. Se todas as variáveis permanecerem iguais, a taxa de penetração para aqueles que vivem ou trabalham até 2 km do clube serão superiores às dos que vivem ou trabalham entre 2 e 4 km do clube.

4. Posicionamento no mercado

Uma posição distinta e definitiva no mercado é uma das mais importantes armas numa indústria que se tem tornado cada vez mais competitiva e homogénea a cada ano que passa. A questão a que os clubes devem responder é: em que medida é que são diferentes e distintos da concorrência? Qual é a proposta única de venda? Os clubes que não conseguem responder a estas questões são percebidos como “apenas mais um *health club*”.

5. Colaboradores

As pessoas que trabalham no clube são determinantes para o sucesso da empresa. Contratar pessoas simpáticas e que recebam bem os associados é hoje – e sempre será – um factor central no sucesso de qualquer *health club* que procura ser competitivo. Uma vez que não é possível, ou pelo menos muito difícil, treinar as pessoas para muitas destas qualidades, é crucial contratar pessoas que venham para o negócio com muitas destas características já desenvolvidas.

Adaptado de John McCarthy, “*How to prevail in competitive markets*”, 2006, IHRSA



«A indústria deve unir-se para atrair o enorme mercado potencial existente. Dessa forma conseguiremos criar mercado, em vez de lutar pelo actual mercado»

6. Liderança

Uma liderança forte e comprovada faz uma grande diferença nos resultados da empresa. Pelo menos 10% em facturação e até 25% no lucro. Embora 10% possa não parecer muito, acumulado ao longo dos anos pode representar 100% do diferencial.

7. Cultura do clube

A cultura é, principalmente, uma função dos líderes, mas deve estar presente em todos os colaboradores. O objectivo do clube deve ser fazer com que cada associado se sinta elevado, tenha atenção e sinta calor humano. Quando se consegue atingir isto, o “boca-a-boca” nas ruas será fortemente favorável. Além disto, trabalhar num ambiente assim será altamente motivante e levará a uma melhor *performance* por parte de todos os colaboradores.

8. Paixão

Por “paixão” referimo-nos a duas qualidades: primeiro, uma paixão pela indústria do *health* e *fitness* e, segundo, uma paixão por ter sucesso no que mais importa, o lucro. Estas duas paixões devem definir os responsáveis pelos clubes. A paixão por este ne-

gócio traduz-se numa paixão por encorajar e permitir que as pessoas – de todos os tamanhos, formas, idades e raças – fiquem em forma e sejam saudáveis.

9. Praticar

Relacionada com a paixão por este negócio deve estar a dedicação por vivê-lo. Por “prática” entende-se “praticar (fazer) como dizemos que deve ser feito”, dar o exemplo. Não é por acaso que, quase sem excepção, as pessoas que são mais bem sucedidas neste negócio são aquelas em quem o compromisso pessoal com o *fitness* faz parte da sua identidade.

10. Foco

Todos os proprietários de *health clubs* devem estar focados nos aspectos que diferenciam os seus clubes da concorrência. Estes aspectos devem ser claros e ter uma proposta de venda única. Devem conseguir captar as mentes e corações das pessoas no mercado em que actuam.

11. Modelo de negócio

Os clubes não conseguem ser bem sucedidos quando não possuem um modelo de negócio que direcione e

oriente, ao mesmo tempo em que proporciona a flexibilidade para prevalecer nos bons e maus momentos. Na base do modelo de negócios estão os rácios de receitas e despesas, que devem ser reverenciados como um assunto de vida ou morte. Os custos de ocupação, custos com pessoal, custos com *marketing* e vendas, custos com utilitários, etc., devem ser bem controlados.

12. Treino/coaching

Se existe uma característica que distingue os “melhores dos melhores”, é que são intransigentes no que se refere ao treino do *staff* e ao *corporate coaching*. Os melhores clubes nunca estão completamente satisfeitos com o nível dos *skills* de vendas e atendimento de todo o pessoal.

13. Reinvestimento/reinvenção

Um dos axiomas desta indústria, assim como de outras indústrias é: “os bons melhoram e os maus pioram”. A este respeito, a principal diferença entre os operadores do topo e aqueles do fundo é que os clubes necessitam de reinvestimento e de reinvenção periódicos. Este negócio sofre

uma metamorfose, aproximadamente, a cada cinco anos. A cada cinco anos, novas tendências aparecem, novos equipamentos são produzidos e novos programas movem-se para o *spotlight* da indústria. Os melhores adaptam-se a estas mudanças e integram-nas rapidamente, o que implica que reinvestem – nas suas instalações, nos seus programas, no seu equipamento e no seu pessoal. Para complicar tudo um pouco mais, a cada oito a dez anos tudo muda, incluindo a sensibilidade das pessoas ao *design*, cores, formas e aparência. É a este ponto que os clubes precisam de ser quase totalmente reinventados, renovados, revitalizados... e isto também necessita de reinvestimento.

14. Orientação para as vendas

Esta é uma condição *sine qua non*. Os clubes, sem uma cultura forte de vendas, não terão sucesso neste negócio. Este é um negócio de vendas. A boa notícia é que todas as pessoas do planeta necessitam de exercício físico regular, e essa prática potencia dimensões importantes na vida de toda a gente. A boa notícia é também que



os *media*, governos, empresas e profissionais de saúde suportam a nossa indústria com o que fazem e dizem. Mas permanece o facto de que, sem uma forte cultura de vendas, nenhum clube, por melhor que seja a sua localização ou o seu serviço, consegue atingir níveis elevados de *performance*.

15. Melhoria contínua

Uma paixão pela melhoria contínua de todos os aspectos do negócio, dos mais gerais aos pormenores, do pessoal aos programas e às instalações... é uma característica dos líderes deste negócio. Nenhuma melhoria é muito pequena ou muito grande para não ser considerada. As pessoas com foco na melhoria contínua, não apenas aperfeiçoam o seu negócio, como fazem avançar toda a indústria.

16. Design

O *design* é um aspecto diferenciador. Esta é uma área em que, até recentemente, a indústria não apostava muito, mas nos últimos dez anos os líderes dos clubes tornaram-se cada vez mais conscientes do poder de um bom *design*. Como resultado, alguns arquitectos e *designers* de interio-

res já se especializaram neste segmento de negócio.

17. Aprendizagem contínua

As estrelas deste negócio reúnem-se, periodicamente, para discutir os problemas comuns e perspectivar futuras oportunidades. O envolvimento em grupos similares aperfeiçoa a capacidade competitiva e motiva os administradores para se melhorarem constantemente.

18. Preço/valor

Assumindo que, em média, as pessoas estão preparadas para gastar 1,0% a 1,5% (dados da IHRSA. Outros mercados apontam valores de até 4,0%) da sua renda anual familiar em mensalidades num clube, e partindo do pressuposto que em mercados urbanos e suburbanos em Portugal até 7% (valor extrapolado, uma vez que não existem dados para o nosso país – a penetração média do nosso país é de 5,1%) da população está preparada para fazer actividades de *fitness*, o preço deve ser suportável para, pelo menos, duas vezes o número de pessoas de que o clube necessita para ter sucesso (depende do número e fatia de mercado dos concorrentes).

19. Funcionalidade

Além do básico, nomeadamente equipamento de força e cardiovascular, é necessário pensar em que funcionalidades fazem sentido em cada mercado em particular.

20. Hospitalidade

Todos os *health clubs* aspiram a ser amigáveis e hospitaleiros. Embora possa ser considerado uma parte da cultura do clube, merece uma menção específica. Poucos clubes conseguem dominar completamente a arte da hospitalidade ao ponto da total satisfação dos administradores ou dos associados. No entanto, alguns clubes colocam tanta ênfase neste aspecto que se destacam da concorrência neste item fundamental.

21. Individualização

A maior parte das empresas de *fitness* tende a homogeneizar os seus associados. A filosofia “*one size fits all*” continua a prevalecer nesta indústria. Ninguém quer ser tratado de forma igual aos outros. Cada membro do clube quer ser tratado como um indivíduo único, distinto nas suas necessidades. No entanto, requer muito talento para individualizar os serviços de uma forma que seja rentável. A individualização começa na recepção do clube.

22. Conforto

Poucas instalações de *fitness* foram construídas tendo em conta o conforto. Pelo contrário, a maior parte é apenas utilitária. Tais empresas esquecem-se que os seres humanos são criaturas amantes do conforto, que estão tão interessadas em relaxar e em socializar como estão interessadas no exercício físico.

23. Segurança

Empresas bem sucedidas fazem tudo ao seu alcance para maximizarem a segurança dos seus associados e convi-

dados. Isto implica que o *design* do clube tenha em consideração áreas problemáticas, onde o membro pode tropeçar, cair ou magoar-se. Implica parques de estacionamento, zona de cacifos, chuveiros, saunas, etc., seguros. Implica, ainda, registar todos os acidentes e tomar providências para que este tipo de situações não se repita.

24. Gestão financeira

Esta é uma arma competitiva importante. Uma gestão financeira de excelência implica orçamentos estudados ao pormenor. Sem uma gestão financeira cuidada, nenhum clube consegue continuar a ter uma *performance* superior à concorrência.

25. Contemporaneidade

Nesta área de negócio, os clientes procuram sempre “o mais novo e o melhor”. A busca por algo novo é normal no ser humano. Neste sentido, quando os clubes têm alguns anos começam a perder competitividade. Para continuar a vencer, é necessário estar a par das novas tendências.

Termino, com o devido respeito ao Senhor John McCarthy, com quatro sugestões pessoais:

26. Limpeza e manutenção

Sabe-se hoje que, em média, 10% dos nossos associados desistem por falta de condições de higiene. De igual forma, ter uma equipa de manutenção que reaja de forma rápida e eficiente quando algo está avariado é essencial para a satisfação dos nossos clientes.

27. Gestão de reclamações

É fundamental ter uma equipa treinada para gerir as reclamações dos clientes. Na maioria dos casos precisam apenas de alguém que os

ouça atentamente. Cultivar a sensação de que todas as opiniões contam revela-se de extrema importância para completar a “experiência” do seu clube.

28. Marketing relacional

Se não conseguir desenvolver as relações entre os associados e entre os colaboradores e os associados, dificilmente vencerá a batalha mais difícil de todas: a da retenção! São as pessoas que fidelizam as pessoas. Desenvolva os relacionamentos e está no caminho certo para o sucesso.

29. Comunicação externa

A nossa indústria continua a comunicar com as mesmas pessoas. Em alguns mercados, nomeadamente o dos Estados Unidos da América, fala-se mesmo de estagnação de mercado. Em média, 20% da população faz e faria exercício físico ainda que não existíssemos. Da mesma forma, 20% não faz e dificilmente fará qualquer tipo de esforço para melhorar a sua saúde. Sobram uns apetecíveis 60%. Acredito que devemos unir-nos todos para tentar perceber como motivar este grande número de pessoas, adaptando a comunicação da nossa indústria e actuando enquanto grupo. Se o conseguirmos, conseguiremos “criar” mercado, em vez de “lutar” pelo mercado existente. No final, são os nossos clientes que ganham – sendo activos serão, com certeza, mais saudáveis e felizes... e o nosso país mais produtivo!

Boa reflexão e emoções saudáveis!

Evolution Wellness & Fitness Center

Avenida de Olivença 436
2870-108 Montijo
Tel.: 21 2316478
Fax: 21 2312633
E-mail: geral@evolution.pt
Web: www.evolution.pt

OPINIÃO

Alimentação e actividade física

Reconhecendo as grandes vantagens para a saúde cada vez mais pessoas procuram ser fisicamente activas. É normal que, quando iniciam o seu programa de actividade física, sejam confrontadas com um grande número de dúvidas e interrogações, algumas relacionadas com a sua alimentação. Para esclarecer todas as dúvidas é sempre aconselhável recorrer a um técnico devidamente habilitado. Só ele conseguirá esclarecer, em função de um caso específico. Sem nos querermos substituir a este, deixamos aqui algumas generalidades que o podem ajudar.

Quer seja activo ou sedentário, o organismo necessita basicamente dos mesmos nutrientes para se manter em forma. Se já se tem uma dieta saudável, quando se inicia a prática de exercício regular de uma forma moderada não são necessárias grandes mudanças, bastando haver consciências dos princípios básicos de uma alimentação saudável e fazer pequenas alterações no equilíbrio dos nutrientes.

Em linhas gerais os princípios de uma alimentação saudável são:

- a base da alimentação deverão ser os hidratos de carbono complexos – cereais integrais e leguminosas;
 - deve distribuir-se de forma repartida os alimentos e as refeições ao longo do dia, não esquecendo um bom pequeno-almoço;
 - variedade nos alimentos e sua escolha no estado natural;
 - privilegiar a sopa, os legumes e a fruta;
 - preferir o peixe à carne;
 - evitar fritos, carne, manteiga, produtos de charcutaria, leite ou queijos gordos, ovos e molhos;
 - e aumentar o consumo de água e reduzir ou eliminar o açúcar e o sal.
- Já os principais erros da alimentação moderna do mundo ocidental são:
- energia excessiva – alimentos muito calóricos e em grande quantidade;
 - escassez de alimentos naturais não-processados;
 - demasiadas gorduras de origem animal (saturadas) ou processadas industrialmente (hidrogenadas);
 - excesso de colesterol e de proteínas animais;
 - escassez de CHO complexos e fibras alimentares;
 - e escassez de alguns micronutrientes (vitaminas e minerais).

Quando começamos a ser fisicamente activos passamos a ter maiores necessidades energéticas que deverão ser supridas com um aumento da ingestão de hidratos de carbono complexos, para carregar os músculos com a energia necessária para o esforço extra e renovar as reservas de energia após cada sessão.

É conveniente ingerir uma comida rica em hidratos de carbono entre duas a três horas antes do exercício (pão, massa, arroz ou leguminosas) e consumir cerca de 50 g de hidratos de carbono de rápida absorção (fruta fresca ou seca, chocolate, barras de cereais, bebidas açucaradas) nas uma a duas horas seguintes à sessão de actividade física, para repor rapidamente as reservas energéticas perdidas.

É importante que se aumente um pouco a ingestão de proteínas, que vão permitir a construção e a reparação do tecido muscular de quem passou a ser fisicamente activo. Deve preferir-se, para tal, carnes magras (aves), peixe, lacticínios magros, soja. Pode optar-se por tomar alguma proteína em suplementos alimentares, neste caso com o conselho de um técnico.

As gorduras devem constituir 10% a 15% da alimentação diária, devendo ser preferidas as de origem vegetal e, em especial, o azeite. Não é necessário aumentar o seu consumo quando se passa a ser fisicamente activo; as reservas de gordura de um ser humano normal chegam para correr várias maratonas.

Um dos nutrientes mais importantes e tantas vezes esquecido é a água. Regra geral, qualquer pessoa deve ingerir pelo menos dois litros de água por dia; quem pratica actividade física deve ingerir um litro suplementar por cada hora de actividade, quantidade que deve ser aumentada quando está muito calor ou muita humidade ambiente. Não se deve esperar pela sede e, sim, procurar beber antes, durante e depois do exercício físico.

José Pedro Ribeiro