

A Indústria do Wellness – em evolução?

No passado a pobreza estava associada à magreza, devida essencialmente à fome. Hoje, passa-se exactamente o oposto: “pobre” e “gordo” passaram a ser sinónimos! Em séculos passados, as únicas pessoas gordas eram da realeza ou donos de terras ricos. Hoje, quanto mais baixa é a renda familiar, maior é a prevalência da obesidade, e quanto maior o *income* mensal, mais vemos homens e mulheres saudáveis e que desafiam o avanço da idade!

Por: **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico
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

“Make no mistake: There is a crisis, a trend of epidemic proportions opposite to wellness – a crisis of overweight, obesity and the so-called “lifestyle diseases.” (...) And when you go out into the world to help improve people’s personal (...) wellness, you are adding value to society and contributing to the betterment of the world. That, to me, is serving God: doing the best job you can at serving more of God’s children.” Paul Zane Pilzer

(Não se enganem: Existe uma crise, uma tendência de proporções epidémicas opostas ao Wellness – uma crise de excesso de peso, obesidade e as chamadas “doenças de estilos de vida”. E quando você vai para o mundo ajudar a melhorar o bem-estar das pessoas, está a adicionar valor à sociedade e a contribuir para o melhoramento do mundo. Isso, para mim, é servir a Deus: fazer o melhor trabalho possível para servir mais filhos de Deus.)

É com elevada expectativa pessoal que me proponho escrever mais um artigo e contribuir para esta excelente publicação. Em jeito de desabafo, deixem-me confessar desde já que tenho uma

razão extremamente egoísta para me sentar em frente ao computador e escrever! Quando faço pesquisa e a coloco no papel, faço-o essencialmente por mim e para mim. É a vontade de saber mais e ser mais que me impulsionam para diante. No entanto, não posso deixar de partilhar com todos os que têm paciência? para ler o que escrevo, as conclusões a que chego. Acredito ser esta a única maneira de fazer avançar o nosso promissor mercado!

«O crescimento do Health & Fitness pode ser estimulado se os operadores criarem “dias/semanas experimentais”»

Numa altura em que as palavras “crise” e “subprime” fazem parte do nosso vocabulário diário, vamos tentar perceber o potencial da nossa indústria. Existe espaço para a evolução? Estará o mercado estagnado? Vou tentar apresentar a minha “visão” da situação actual, devidamente fundamentada em autores respeitados.

I. Contextualizando a epidemia do sobrepeso e da obesidade

Como sabemos, no passado a pobreza estava associada à magreza, devida essencialmente à fome. Hoje, passa-se exactamente o oposto: “pobre” e “gordo” passaram a ser sinónimos! Em séculos passados, as únicas pessoas gordas eram da realeza ou donos de terras ricos. Hoje, quanto mais baixa é a renda familiar, maior é a prevalência da obesidade, e quanto maior o *income* mensal, mais vemos homens e mulheres saudáveis e que desafiam o avanço da idade!

Só nos Estados Unidos, os custos para tratar a diabetes já ultrapassam os 100 biliões de dólares por ano! Por outro lado, temos hoje uma obesidade associada também a sintomas de má nutrição. Claramente, a indústria da alimentação, que só nos EUA vale um trilião de dólares anualmente, não está a responder a esta crise de saúde pública, antes pelo contrário, só parece contribuir para agravar o problema.

E os cuidados de saúde? O que na sociedade actual se chama de “negócio da saúde”, na verdade é o “negócio da doença”. Dos dois triliões de dólares que os ameri-

canos gastam anualmente com a “saúde”, um sexto é exclusivo do tratamento de sintomas, e não está minimamente relacionado com a prevenção de doenças.

Resultado: estas duas indústrias – Alimentação e Saúde – “alimentam-se” uma à outra!

2. A promissora revolução do Wellness

Se dúvidas houvessem que o exercício físico é a melhor forma de “terapia” preventiva, observe-se a última edição da revista Club Business Europe (IHRSA, Março/Abril 2008). É interessante analisar dois artigos que aparecem juntos no mesmo número. O primeiro analisa o estudo “Health economic evaluation of controlled and maintained physical exercise in the prevention of prosperity diseases”, cujo original foi publicado no European Journal of Cardiovascular Prevention and Rehabilitation, edição de Dezembro de 2007. O resultado? O exercício físico pode ser considerado a “melhor compra” quando comparado com a medicação prescrita para a prevenção das doenças cardíacas, por exemplo! Um pouco mais à frente, analise-se um resumo da nova publicação da IHRSA “The Healing Power of Exercise”,



que compilou 50 estudos com fundamentação estatística que demonstram que o exercício físico regular combate a doença, melhora a qualidade de vida e ajuda a afastar os problemas do envelhecimento. Alguns dos resultados comprovam que a actividade física regular reduz a mortalidade (25% a 33%) e aumenta a esperança de vida em 1-2 anos aos 80 anos; é mais eficiente que a medicação em reduzir os riscos da diabetes tipo 2; diminui a perda óssea em mulheres pós-menopausadas; protege contra a depressão; reduz a mortalidade por cancro em 38%; etc..

Um novo paradigma parece, então, emergir na sociedade. Embora a situação geral ainda seja preocupante – prevalência da obesidade e doenças associadas – também originou um sector económico novo, muito positivo, que se alimenta também destas conclusões a que têm chegado os especialistas.

Dentro da nossa população, já temos pessoas que não só não têm excesso de peso, mas que estão, até, a ficar mais saudáveis e fortes à medida que envelhecem.

Estas pessoas representam um novo e promissor sector de mercado. São essencialmente pessoas com elevados rendimentos que, à medida que a sua situação financeira melhora, procuram formas de ser saudáveis e ficar fora dos gabinetes médicos.

Quem são estas pessoas? Essencialmente Baby Boomers, pessoas com idades entre os 40 e os 60 anos que se recusam a aceitar o processo de envelhecimento. Representam apenas 28% da população (EUA) e 50% da economia... Só isto já da que pensar!

Dez ou quinze anos atrás, quem pensaria em investir na indústria do Wellness? Wellness não é só Fitness, é um macro-conceito que compreende ainda o negócio da su-

plementação alimentar e do *spa*. No entanto, analisem-se estes números, que explicam a evolução do mercado nos EUA entre 1987 e 2002, exclusivamente para o negócio do Fitness:

- número de membros aumentou de 17,3 para 36,3 milhões;
- número de membros que usam o clube mais de 100 vezes por ano (duas vezes semana/oito vezes mês) aumentou de 5,3 para 14,6 milhões;
- número médio de visitas/ano aumentou de 72 para 92;
- negócio valia, no início de 2003, 13,1 biliões (mais do que a gestão de campos de golfe ou o negócio dos cruzeiros);
- segmento populacional mais importante ainda é 35-54 anos. Dois sectores que mais cresceram foram os de menos de 18 anos (187%) e de mais de 55 anos (350%);

- em relação à renda familiar (nível sócio-económico), 11% ganham menos de 1373 €/mês; 20% entre 1373 e 2747 €/mês; 23% entre 2750 e 4120 €/mês; e 46% mais de 4150 €/mês;
- o mercado cresce, em média, 5,32% por ano (mesmo em anos de recessão);
- a taxa de penetração é mais alta nas pessoas com escolaridade mais alta e que vivem em mercados urbanos.
(Fonte: IHRSA's Guide to the Health Club Industry for Lenders and Investors.)

3. Análise de mercado

3.1. Afinal, que tipo de negócio é o nosso?

Vamos analisar algumas das dimensões possíveis do nosso negócio, de acordo com a IHRSA, de forma a podermos caracterizar a nossa actividade:

- Negócio de retalho (essencialmente *walk-in's + telemarketing*) – em anos recentes, dois factores es-



tão a alterar este aspecto: as grandes empresas nos EUA começaram a subsidiar a mensalidade dos seus funcionários (31% das empresas americanas); e as seguradoras começaram a recompensar os seus clientes pelo seu envolvimento num programa de exercício ou a fazer pagamentos directamente aos clubes baseados na utilização que os seus clientes fazem (Wall Street Journal. HMO's Try Frequent Jogger Points. September 25, 2003). Em Portugal, programas semelhantes estão em fase de desenvolvimento, impulsionados pela AGAP;

- Negócio de hospitalidade – “calor humano”;
- Negócio de lazer – área dos serviços;
- Negócio de conveniência – proximidade é importante (as pessoas pagariam 8 a 38 € a mais por um clube mais conveniente);
- Negócio de promoção da saúde – como vimos, não existe nenhuma forma de medicina conhecida que tenha o efeito protector do exercício físico;
- Negócio de controlo de peso – à medida que as taxas de excesso de peso e obesidade aumentam em todo o mundo, os programas de perda

de peso tornam-se um negócio lucrativo;

- Negócio de “experiência” – parte importante da vida social. A dimensão social dos clubes é uma realidade mais importante cada ano que passa;
- Negócio de entretenimento – para a maior parte das pessoas, o exercício físico é aborrecido. Assim, este negócio está a virar-se para o exercício conjugado com entretenimento (Philip Mills já criou até um novo termo – *exertainment* – junção de Exercise + Entertainment)

3.2. Potencialidade do Mercado – ainda podemos evoluir?

A Wikipedia (www.wikipedia.org) caracteriza evolução como: «qualquer processo de crescimento, mudança ou desenvolvimento». Existe capacidade para um maior crescimento da nossa indústria? Convido-vos a analisar um interessante estudo de 2002, que nos faz apreciar a enorme potencialidade da nossa área de negócio (Fonte: ASD – A comprehensive Study of American Attitudes Toward Health Clubs and Physical Fitness, 2002). Neste estudo, as pessoas foram caracterizadas em quatro níveis, de acordo com

a probabilidade de realizarem actividades de Fitness:

- Nível I (2%) – Descrentes (“Eu não acredito que o exercício físico seja importante”);
- Nível II (16%) – Indiferentes (“O exercício físico pode ser importante, mas não sinto necessidade de me envolver em actividades de Fitness”);
- Nível III (63%) – Crentes por Iniciar (“Eu sei que o exercício físico é importante e gostaria de participar mais em actividades de Fitness”);
- Nível IV (17%) – Participantes (“O exercício físico é muito importante para mim e frequento regularmente actividades de Fitness”).

Um aspecto importante do grupo “crentes por iniciar” é que, de acordo com pesquisas da IHRSA, sabe-se que a qualquer momento 5% deste grupo afirma que pretende inscrever-se num *health club* nos próximos 12 a 18 meses. No entanto, aqueles que já se exercitaram num clube nos últimos 12 meses têm cinco vezes mais probabilidade de se voltar a inscrever.

Um outro estudo aponta a probabilidade das pessoas se inscreverem num clube nos próximos 12 meses. Os indivíduos que disseram que prova-

velmente/definitivamente se vão inscrever são caracterizados a seguir (fonte: American Sports Data, inc./IHRSA. Why & Where People Exercise):

- Com prévia experiência em Health Clubs (não membros) – 23%;
- Fazem exercício em casa/na rua – 5%;
- Inactivos – 5%.

Então, do ponto de vista da indústria do Health & Fitness, o crescimento depende de se criarem “dias/semanas experimentais” para todos aqueles que sabem que o Fitness é importante e gostariam de se inscrever e fazer exercício físico. Esta deve ser uma estratégia de *marketing* prioritária para todos os operadores do mercado. Se todos contribuírem, todos crescem!

3.3. Que factores estimulam a procura pelas actividades de Fitness?

A conveniência continua a ser o principal factor a criar (e sustentar) a procura. Em vários mercados dos EUA, nomeadamente Boston, julgava-se que já existiam clubes em excesso. No entanto, algumas cadeias abriram mais clubes que conseguiram criar mais mercado, sem causar grandes danos aos operadores já instalados. O que se mostrou foi que os novos clubes aumentam a procura nos mercados em que se instalam. Uma prova disto é que, nos últimos anos, 45% dos novos membros de *health clubs* nos EUA não têm prévia experiência (fonte: IHRSA/ASD Health Club Trend Report). No entanto, a IHRSA aconselha a que se realizem estudos de viabilidade antes de se instalarem em mercados com mais clubes. Quanto a mim, a principal vantagem de termos, agora, um IVA de 5%, é despertar o interesse dos investidores. Como é que os clientes ganham com isso? Mais clubes significam melhor qualidade (mais competitividade) e maior proximidade dos

locais de trabalho e residência (maior conveniência). Não tenho dúvida que a junção destes dois factores influenciará de forma positiva o mercado e todos os operadores!

Para reforçar ainda mais a importância que a conveniência tem no nosso negócio, alguns operadores de topo nos EUA realizaram algumas pesquisas e descobriram que a taxa de penetração para as pessoas que vivem ou trabalham até uma milha das suas instalações normalmente aproxima-se dos 30%.

O preço é outro aspecto que estimula a procura. Por exemplo, poderá haver um clube de preço alto de elevado sucesso (80 a 125 USD/mês) e próximo um clube mais económico (25 a 65 USD/mês).

O *design* também afecta a procura. Clubes novos, especialmente os que mais impressionam em termos de *layout* e *design*, criam sempre nova procura.

3.4. Calcular a procura: os quatro factores mais importantes

Quando se avalia um novo mercado, vários factores devem ser levados em consideração: o tamanho da área primária de negócio, a concorrência actual e futura, os custos iniciais do negócio e a despesa e receita projectados para os primeiros cinco anos.

Igualmente importante é a qualidade da gestão. A equipa de gestão deve ter a liderança, a profundidade e *skills* comprovados para operar este negócio consistentemente e com lucro.

Em relação ao cálculo da procura, quatro factores são cruciais: Primeiro e mais importante, a densidade populacional; depois, o tempo de deslocamento até ao clube, renda familiar e nível de educação escolar.

Densidade populacional: é axiomático assumir que os clubes têm mais sucesso em

mercados onde a densidade populacional é maior. Os operadores normalmente só se posicionam em mercados com pelo menos 50 000 pessoas. No entanto, a maior parte dos operadores prefere mercados com mais de 100 000 pessoas nas proximidades do clube (clubes pequenos podem ter sucesso em mercados menores).

Tempo de deslocamento: nos mercados suburbanos, em que o carro é a principal fonte de deslocação para o clube, a área primária não excede os 12 minutos de tempo de viagem (vários dados demográficos de clubes mostram que pelo menos 85% dos membros vivem ou trabalham em até

« Há quatro factores essenciais à determinação da procura: densidade populacional, distância (em tempo) ao clube, rendimento familiar e nível de escolaridade »

12 minutos do clube). Convém reparar que a referência é o tempo, e não a distância. Em cada mercado, estes factores são distintos. O tempo de viagem deve ser calculado no horário de pico. Na maioria dos casos, 70% a 80% dos membros precisam estar dentro destes limites. Em mercados urbanos, em que não existe estacionamento ou viajar de carro é difícil devido ao trânsito, esta área primária normalmente não excede 10 minutos de caminhada do clube.

Renda familiar: existe uma correlação muito forte entre a renda familiar e o participar em actividades de Fitness. Enquanto que um em cada oito membros da população geral é membro de em *health club* (EUA), em segmentos

de renda mais altos a taxa de penetração pode atingir os 30%. Inversamente, quando a renda mensal é inferior a 1373€/mês, apenas uma em cada 14 pessoas (7,2%) é membro de um clube (EUA). Como exemplo, apresento as taxas de penetração (EUA) por estratos de renda familiar (fonte: IHRSA/ASD Health Club Trend Report):

- Menos de 1373€/mês – 7,2%;
- Entre 1373 e 2747 €/mês – 10,8%;
- Entre 2750 e 4120 €/mês – 15,6%;
- Mais de 4150 €/mês – 21%.

O preço da mensalidade também deve ser determinado tendo em conta a renda familiar mensal da zona onde está inserido o clube. Apresento os preços de acordo com as rendas familiares anuais (EUA, Fonte: estimativa da IHRSA):

- 75 000 USD+ (75 a 125 USD);
- 50 000 a 75.000 USD (50 a 74 USD);
- 20 000 a 50.000 USD (20 a 49 USD).

Nível de educação: O nível de educação é outro factor-chave para perceber a procura. De uma forma geral, quanto mais alto o nível escolar das pessoas da comunidade, maior será a taxa de penetração média.

Citando alguns exemplos: 1) a taxa de penetração entre os estudantes a tempo inteiro é de 24%; 2) entre homens e mulheres com nível de licenciatura ou acima é de 25,2%. Por outro lado, entre homens que ganham mais de 75 000 USD/ano mas que não frequentaram o ensino secundário, a penetração é de apenas 11,6% (fonte: IHRSA/ASD Health Club Trend Report).

3.5. Calcular a oferta: o ambiente competitivo

Muitos clubes partilham a sua área primária, pelo menos em parte, com concorrentes. Um

bom estudo de viabilidade determinará, não só a área primária de influência do nosso clube, mas também dos clubes em concorrência directa.

Uma vez delimitadas, estas áreas precisam ser sobrepostas uma à outra, de forma a determinar se um mercado em particular está dividido. Por exemplo, se a área primária de um determinado clube tiver 60 000 adultos com idades entre os 18 e os 65 anos, com rendas familiares anuais de mais de 60 000 USD, esse mercado, como um todo, pode suportar aproximadamente 10 000 a 12 000 membros (de acordo com a penetração nos EUA). Um mercado com estas características pode ter vários clubes a competir pelos clientes. Esta competição seria baseada na proximidade, acessibilidade, preço, programas, pessoal, instalações, reputação, aparência, etc..

3.6. Cinco factores que influenciam o crescimento das inscrições

Dos cinco factores que inibem o crescimento das inscrições, três relacionam-se com uma única palavra: intimidação ou falta de auto-confiança.

Ansiedade psicológica: muitas pessoas sentem-se intimidadas porque sentem que estão tão fora de forma que não se sentiriam confortáveis num ambiente de *health club*. Estas pessoas sentem que precisam de perder peso primeiro, para se poderem sentir confortáveis a treinar num clube.

Auto-imagem atlética: muitos sentem-se intimidados porque sentem que não seriam capazes de operar os equipamentos de *fitness* ou participar nas actividades de grupo que existem nos clubes. De uma forma geral, estas pessoas não se percebem como sendo atléticas e sentem que os clubes são feitos para servir as pessoas que já se sentem confiantes nos seus *skills* atléticos.



Imagem da indústria: muitos outros são intimidados porque têm uma imagem da indústria que lhes diz que ainda são operados numa base de venda muito agressiva por pessoas que apenas querem tirar-lhes quanto mais dinheiro melhor e o mais rápido possível.

Auto-recriação: outro factor que inibe o crescimento do número de membros são as próprias pessoas – que vão das que estão em forma até às que estão muito fora de forma –, aquelas que pensam que não precisam de um *health club* para obterem o exercício físico de que precisam. Este grande grupo de pessoas sente que pode ficar em forma andando de bicicleta, comprando equipamento de *fitness* caseiro, jogando ténis ou golfe, etc..

Descrentes no exercício físico: Um pequeno número de pessoas ainda não está interessado no exercício físico, de qualquer tipo ou forma.

As pessoas que se enquadram nos primeiros três factores podem ser “seduzidas” se lhes oferecermos “vales experimentais” para os nossos clubes. Quando experi-

mentam os clubes, a maioria das pessoas descobre que são lugares encorajadores, e não intimidatórios.

3.7. Standardização do mercado

Quanto maior é a standardização de um mercado, maior é a probabilidade de haver apenas um vencedor: a empresa que cobra o menor preço.

A standardização é uma ameaça a qualquer indústria e particularmente para a nossa, uma vez que implica que todos os *players* oferecem os mesmos produtos e serviços. Isto é particularmente verdade para nós, quando sabemos que a maioria dos clubes oferecem os mesmos equipamentos de *fitness*, o mesmo tipo de instalações, os mesmos programas e serviços, etc.. Assim, os clubes estão a diferenciar-se com base noutros aspectos, tais como:

- a qualidade dos seus serviços, nomeadamente o *personal training*, piscina, serviços de *spa*, etc.;
- a aparência geral do clube;
- a hospitalidade e treino do *staff*;
- mercados de nicho: clubes familiares, só para mulheres, só para séniores, etc..

4.A importância da receita vinda dos serviços secundários

Em anos recentes, muitos clubes começaram a gerar 20% a 30% da sua receita vinda dos serviços secundários, tais como o *personal training*, pilates, consultas de nutrição, programas de perda de peso, serviços de *spa*, vendas de suplementação e serviço de bar e restaurante, entre outros. Esta fonte de receitas é extremamente importante para os clubes, porque aumenta a percentagem da EBITDA e porque tem um impacto positivo na taxa de retenção.

Um dos axiomas da nossa indústria é “quanto mais gastam, mais tempo ficam”. Pesquisas da IHRSA demonstraram que os membros *high spenders* têm uma menor probabilidade de abandonar o clube, quando comparados com os *low spenders*.

5. Conclusão

Um importante estudo da UCLA mostra-nos claramente que apenas 14% dos nossos clientes abandonam a prática devido a “alterações no preço”. Parece muito, mas não é nada quando comparado com os 68% que se afastam devido a uma “experiência negativa” ou a “empregados indiferentes”. Vejamos o quadro completo a seguir.

Clientes deixam de comprar porque:

- 1% morre;
- 3% mudam-se;
- 5% palavra-a-palavra;
- 9% devido a uma mudança significativa na qualidade;
- 14% devido a alteração no preço;
- 68% devido a uma experiência negativa ou a empregados indiferentes.

Não estou com isto a dizer que a diminuição do poder de compra por parte de grande parte das famílias portuguesas não é um elemento muito importante a considerar. Pa-

rece-me óbvio que, à medida que aumenta o custo de vida, não sendo acompanhado por um aumento dos rendimentos familiares, maiores serão as dificuldades das famílias portuguesas em continuar a frequentar ou aderir aos serviços de *fitness*. É claro que também é uma questão de gestão da renda familiar. Seria absurdo afirmar o contrário, mas julgo que o problema mais grave é o da imagem que a nossa indústria ainda tem na cabeça das pessoas. Quando conseguirmos, unidos enquanto indústria, ser o 3º espaço privilegiado das pessoas (o 1º é o lar, o 2º o local de trabalho e o 3º o espaço de lazer), num ambiente divertido e onde todos se sintam “em casa”, teremos uma maior consideração na hora de “cortar despesas” em alturas de “apertar o cinto”.

Como pudemos perceber pela exposição feita, as taxas de penetração aumentam com o rendimento familiar e escolaridade dos utentes. Assim, faço a seguinte sugestão: em zonas geográficas onde as pessoas apresentam estas duas características conjugadas, podemos apostar na distinção de marca, criando clubes com mensalidades mais elevadas e onde a experiência do associado seja completa, dos aspectos arquitectónicos aos relacionais! Com a crise económica estabelecida, será muito interessante apostar nos clubes *low cost* – sempre em zonas de elevada densidade populacional e em nichos de mercado (mulheres, idosos).

6. Bibliografia

- Livro – IHRSA’s Guide to the Health Club Industry for Lenders and Investors – John McCarthy, 2ª edição, 2004;
 Revista – Club Business Europe, Março/Abril 2008;
 Artigo – A tale of two industries, Success From Home, volume 1, issue 5 – Paul Zane Pilzer.