REVISTA
# EMPRESÁRIO
Fitness & Health
www.revistaempresariofitness.com.br
Ano XIII - Nº 79 (Novembro - Dezembro/2016)

*Especial*

## GERENCIANDO COM O BALANCED SCORECARD

Humberto Barroso

## O QUE MUDA NO MERCADO FITNESS

Léo Cabral

## FECHANDO O ANO E PREPARANDO 2017

Felipe Goulart

## Dicas de marketing digital para voltar a

Denise Carceroni

# PREPARE-SE: O MAIOR EVENTO MULTIESPORTIVO DO MUNDO, CHEGA À SÃO PAULO!

EXPECTATIVA DE:

**80.000** VISITANTES

**4.000** CONGRESSISTAS

**4.200** LOJISTAS

**10.000** ATLETAS

**37** COMPETIÇÕES

O evento mais esperado do ano está cada vez mais forte, e agora é a vez de São Paulo receber o astro Arnold Schwarzenegger e suas inúmeras atrações. Após 4 anos de sucesso no Rio de Janeiro, é hora da capital do business na América Latina receber esse evento reconhecido internacionalmente. As maiores marcas do setor do Brasil estarão lá, **faça parte você também!**

## SEJA UM EXPOSITOR

**MAIS INFORMAÇÕES:**
+55 21 3478.1999 | 11 3061.1203
contato@arnoldclassicsouthamerica.com.br
arnoldclassicsouthamerica.com.br

TRANSAMÉRICA EXPO CENTER

21.22.23 ABRIL 2017
SÃO PAULO.SP

ARNOLDCLASSICSOUTHAMERICA

PATROCÍNIO DIAMOND

MUSCLE TECHNOLOGY

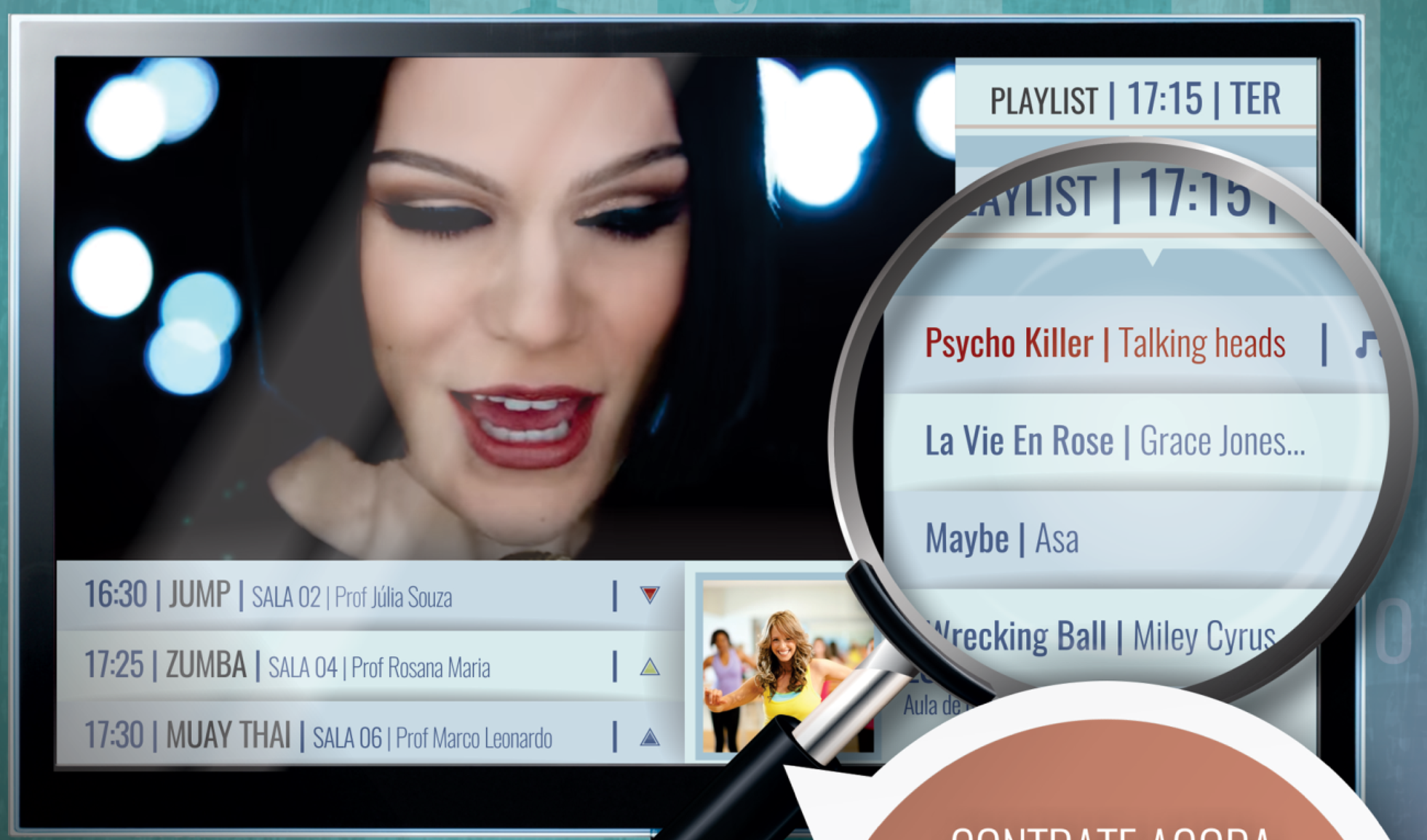
REALIZAÇÃO

contato@hitmix.com.br

# RÁDIOindoor

A RADIO QUE TOCA A SUA ACADEMIA

- ADEQUAÇÃO DE PLAYLIST MUSICAL
- VINHETAS PERSONALIZADAS
- ANÚNCIO DE EVENTOS E PROMOÇÕES
- PEDIDO MUSICAL POR WHATSAPP




CONTRATE AGORA
A PARTIR DE
R$ 99,00
MENSAIS!

HITMIX®
A RÁDIO QUE TOCA A SUA ACADEMIA

@hitmixoficial
/hitmixoficial

# Nesta Edição:


**De gestor para gestor**
06 **Fechando o ano e preparando 2017**
Felipe Goulart

**estratégia competitiva**
08 **O que muda no mercado Fitness em 2017**
Léo Cabral

**digital**
12 **Dicas de marketing digital para voltar a crescer em 2017**
Denise Carceroni

**gestão com ciência**
16 **Talentos, diferenciação e lucratividade em tempos de incerteza**
Edvaldo de Farias

**Atividades Coletivas**
18 **A grande tendência para 2017**
Geraldo Filho

**marketing**
20 **Como ter uma academia de sucesso em 10 passos**
Henrique Sartorelli

**consultoria**
24 **7 tendências para 2017**
Luis Perdomo

**pilates**
26 **Presenteando seu aluno de Pilates com o recado de reajuste anual**
Rodrigo Perfeito

**carreira**
30 **O Personal Trainer do futuro**
Thiago Lima "Panda"

**administração**
32 **Da estratégia à ação: Gerenciando com o Balanced Scorecard**
Humberto Barroso

**Plano de negócios**
38 **A importância estratégica do planejamento para o sucesso na carreira e nos negócios**
Carlos Cardoso

**treinamento e desenvolvimento**
42 **3 dicas essenciais para retenção de clientes em sua academia**
Fabio Cantizano

**Sua recepção**
46 **Estratégias para vender mais em 2017**
Leonardo Allevato

47 **Eventos**


## EXPEDIENTE


REVISTA EMPRESÁRIO Fitness & Health

Uma publicação bimestral da L.A. Editora e Publicações, marca registrada da L.A. Solutions Ltda, CNPJ 23.218.235/0001-50.

Ano XIII – Edição nº 79 (Nov/Dez - 2016)

Editor Geral:
Leonardo Allevato

Diretora Financeira:
Bruna Chaves

Comercial:
comercial@revistaempresariofitness.com.br

Editor:
Cristiano Santos

Diagramação:
Cristiano Santos

Tradução:
Leonardo Allevato

Jornalista Responsável:
Andréa Karasarkisian/MtB 22436

Conselho Editorial:
Leonardo Allevato, Bruna Chaves, Felipe Goulart

Central de Assinaturas:
assinatura@revistaempresariofitness.com.br
www.revistaempresariofitness.com.br
(31) 98752-5551



As matérias assinadas são de responsabilidade de seus autores, não refletindo, necessariamente, a opinião da editora.
As fotos têm caráter meramente ilustrativo.
Os direitos das marcas são reservados a seus titulares. As matérias aqui apresentadas podem ser reproduzidas desde que citada a fonte.

# Adeus, 2016!

## Leonardo Allevato

Editor Geral
*(31) 98752-5551*


Acabou! 2016 foi embora e parece que leva com ele a crise que assolou o país! Começou como uma marolinha, mas parece que foi um tsunami que devastou muitos negócios nesse ano! E no mercado de academias não foi diferente! Mas, apesar de muitas empresas terem fechado as portas, muitas permanecem de pé e outras, inclusive, começaram a funcionar ou expandiram suas operações.

A ATITUDE dos gesteores de cada uma dessas empresas (ou a falta dela!) foi fundamental para o resultado de cada empreendimento. Os mais preparados expandiram suas fronteiras ou passaram sem muitas consequências negativas pela crise, outros preferiram culpar terceiros a assumirem a culpa pelo fracasso nos negócios. Qual foi sua posição em 2016? E qual será sua posição em 2017? Chorar ou vender lenços?

O próximo ano promete crescimento em diversos setores, inclusive no de academias – que, na verdade, não parou de crescer! – mas é preciso, antes, fazer um balanço do ano que se acaba e planejar o ano que chega.

Nessa edição você vai encontrar diversos artigos para fazer você pensar em 2017 como um novo recomeço para os seus negócios, entrar no rumo certo e retomar o crescimento!

Esse é nosso desejo: que você faça um balanço de 2016 e prepare, com profissionalismo, o próximo ano! Nossos colunistas escrevem para a REF&H com a intenção de fazer VOCÊ desenvolver os seus negócios, porque só assim o mercado fitness irá se desenvolver cada vez mais!

Boa leitura! •

# FECHANDO O ANO E PREPARANDO 2017

DE GESTOR PARA

# GESTOR

## por Felipe Goulart

O ano está acabando e é imprescindível fazer um balanço da sua empresa para saber para onde você vai em 2017. Não precisa ser um balanço contábil digno de um excelente contador, mas você precisa ter em mãos alguns indicadores – também conhecidos como KPIs – que vão nortear o seu planejamento no próximo ano e a cada mês.

Você sabe de quanto foi o seu crescimento em 2016? Qual o percentual de aumento no número de alunos, receita, lucratividade? Quais pontos fracos não foram melhorados e precisarão de atenção especial? Esses são apenas alguns pontos que são necessários ter em mente – e no papel – para se poder administrar de forma excelente a sua empresa.

A melhor forma de se fazer isso é ter uma planilha, que pode ser em Excel, se você não tiver um sistema de gerenciamento, atualizada a cada mês, com os indicadores que você acha que sejam importantes para a sua empresa.

Algumas sugestões de indicadores para você analisar a viabilidade de aplicá-los em sua empresa:

- *Número total de alunos*
- *Número de planos vendidos (por plano)*
- *Renovações*
- *Evasão de clientes*
- *Quantidade de reavaliações*
- *Ticket médio*
- *Faturamento*
- *Despesas (especificando cada despesa)*

Com essa pequena quantidade de indicadores, já é possível traçar um novo rumo para 2017, analisando o que foi esse ano e enxergando tendências para o novo ano. Se você não sabe nem como registrar esses números, procure o auxílio de algum profissional! Sem números você definitivamente não consegue planejar o crescimento da sua empresa. São esses números que farão você tomar decisões acertadas, aumentar receitas, oferecer novas atividades, vender novos planos etc.

E planejar é isso: analisar tendências a partir de números pregressos para se poder traçar um possível cenário futuro. Se seu planejamento não está em dia, nunca é tarde para começar! Um bom (re)começo é pensar o setor de vendas, já que ele é o coração da sua empresa! Pense e coloque no papel o que fazer e como fazer. Depois disso, treinar a equipe e aplicar!

Aprenda a lidar com números e gráficos; com o tempo, você vai perceber que fica mais fácil visualizar relações de causa e efeito com os números de sua academia! •

**Felipe Goulart**
*Proprietário da rede MyFit de academias e consultor.*

> Planejar é analisar tendências a partir de números pregressos para se poder traçar um possível cenário futuro.

# O QUE MUDA NO MERCADO FITNESS EM 2017

# ESTRATÉGIA COMPETITIVA
# LEONARDO CABRAL

CEO da Léo Cabral Consultoria

www.leocabralconsultoria.com

Muitos negócios no mercado fitness fecharam as portas nos últimos dois anos. Os empreendedores e gestores explicaram seus insucessos colocando a culpa na crise econômica.

Sinceramente, acredito que muito poucos realmente tiveram que fechar por consequências do avanço da crise. É no mínimo uma loucura tocar a operação de uma academia ou estúdio da forma que a maior parte do mercado funciona. Para começar, não existe nenhuma preocupação em realizar uma análise estratégica de mercado; por este motivo, já podemos imaginar que não existem metas e planejamento. Se não existem metas e planejamento, também não há gestão. Sem dúvida, essa é a verdadeira fórmula mágica para esse caos que estamos assistindo no setor.

As decisões estratégicas são tomadas por emoção ou medo. Não foram poucos os relatos de gestores ou empresários que diminuíram o preço dos seus planos nas suas academias, por simplesmente descobrirem que teriam como concorrentes academias com modelo de negócio Low Cost (mensalidade de R$ 59,00). O foco exacerbado em vender, vender, vender e vender negócios que não atendem a expectativa do consumidor, potencializa esse cenário de academias que findaram precocemente suas operações.

Utilizando a expressão da moda popular, "sem mimimi" a primeira coisa que muda em 2017 é que o mercado fitness nacional não tem mais espaço para amadores. Em outras palavras, quem não fizer o "mínimo para entrar no jogo" vai quebrar. A crise econômica foi uma grande ameaça para a continuidade do crescimento do 2º maior mercado do mundo em número de academias e 4o em número de clientes. Mas o mercado fitness não está em crise, não retraiu; muitas academias fecharam, por outro lado, muitas abriram, algumas redes aumentaram de tamanho e outras foram formadas. Em maio desse ano, completaremos 2 anos de Léo Cabral Consultoria, temos uma estatística interna que nos proporciona afirmar que a cada 37 clientes potenciais ou clientes atendidos pela consultoria, apenas 1 possuía planejamento e gestão financeira da sua academia. Ou seja, a culpa não é da crise.

As academias, estúdios, escolas de natação, entre outros modelos de negócio, funcionam sem orçamento, por isso o gerente e o coordenador não sabem quanto gastam ou quanto podem gastar. Quando perguntamos qual é o ticket médio do negócio ou quantos clientes precisam para atingir o ponto de equilíbrio (break even point), a resposta é não sei ou olha no sistema. Olhar no sistema? Sistema operacional, qualquer que seja, é uma ferramenta e ainda não toma decisões. Desculpe, pare de colocar a culpa na crise econômica, isso está virando uma "lenda urbana". Os consumidores buscam as academias para emagrecer, tratar e prevenir doenças, diminuir as suas dores, conhecer novas pessoas entre muitos outros objetivos e sequer são bem atendidos. Não existe sequencialidade ou preocupação com a experiência do cliente durante o atendimento da maioria das academias do nosso país. Se sua academia é diferente de tudo que escrevi até agora, PARABÉNS, você é uma grande exceção nesse grande caos que é o mercado brasileiro!

Especialmente, a redação desse artigo me trouxe um esforço muito maior do que os demais artigos escritos para esta revista ou para outros veículos de comunicação. Após dois anos seguidos de recessão e a incerteza se teremos a retomada da economia em 2017, eu me senti na responsabilidade de passar aos leitores dessa revista toda a minha experiência e as informações mais atualizadas que pudessem ajudar ao processo de tomada de direção de negócios no ano que acaba de chegar. Tenha a certeza que li os principais artigos, livros e revistas nacionais e internacionais, bem como assisti às principais palestras pela internet que pudessem me ajudar a trazer importantes reflexões na redação desse texto.

## O CRESCIMENTO DO MERCADO FITNESS

Uma pergunta que não falta após uma palestra quando falamos do mercado fitness brasileiro é: o mercado fitness já atingiu a sua maturidade? Em outras palavras, o mercado fitness vai parar de crescer? Eu não tenho dúvida em afirmar que o mercado fitness no Brasil ainda irá crescer muito. Isso é fato, pois se olharmos as oportunidades que temos, como por exemplo, o alto índice de sedentarismo em nosso país (46% da população brasileira é sedentária), associado ao fato que apenas 5% da população brasileira faz exercícios em academias, estúdios ou clubes, não tem como não pensar em crescimento. Quando comparamos com mercados mais maduros como Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra que possuem entre 12% e 16% da população fazendo exercícios em academias, esses números validam a oportunidade de crescimento do nosso setor.

O segundo ponto a ser modificado em nosso mercado é a necessidade de entendermos que os consumidores estão sendo a força motriz que está e irá modificar a dinâmica desse mercado. Por isso, se você ainda não leu o artigo que escrevi na edição anterior dessa revista, por favor, não deixe de fazer esse dever de casa.

## O QUE MUDA EM 2017

Os consumidores de hoje buscam serviços porque têm algum tipo de problema a ser resolvido. As marcas mais valiosas do mundo hoje pensam diariamente o que fazer para resolver da melhor maneira, da forma mais rápida e mais segura possível, os problemas dos seus clientes, pois assim elas se tornam imbatíveis em seus mercados. Se você não coloca o cliente no centro do processo e cria as suas estratégias de negócio sem considerar essas premissas, pode anotar, você vai quebrar em pouco tempo. Não estou desejando seu insucesso de forma alguma, pelo contrário, mas não tenho o direito de deixar de lhe contar algo que coloque em risco seus sonhos. Eu quero te ajudar, assista ao vídeo abaixo e veja como agir, assim dá certo!

Após o período de recessão, os consumidores estão muito mais sensíveis à relação preço e valor, por isso os modelos de negócios onde o cliente paga o que usa irão ganhar cada vez mais espaço no Brasil. Com o crescimento de academias, esses mesmos consumidores estão muito mais críticos, pois possuem um referencial de pagar bem mais barato, em academias como uma Low Cost, arquitetura bonita e equipamentos de ponta. Invista em pessoas, invista em treinamentos e crie a jornada do consumidor dentro do seu negócio e assim não sofra com os concorrentes. Tenha a certeza que ele será atendido corretamente, que os atendimentos tenham uma sequencialidade e que não serão interrompidos após a montagem do primeiro treino na musculação. Pois é assim que acontece na maioria das academias em nosso país, após a montagem do primeiro programa de treino na musculação o cliente não tem mais nenhuma interação com os professores da academia, fica literalmente abandonado e pouco tempo depois decide parar de treinar. Pagar "caro" e não ter uma prestação adequada de serviço é o principal fator hoje que leva as academias a diminuir o número de clientes e consequentemente diminuir seu faturamento e resultado. Por isso, faça pesquisas regulares e avalie a percepção de experiência dos seus clientes em sua academia. Assim, você não será pego de surpresa e não precisará colocar a culpa na crise!

Sucesso em 2017, nos veremos na próxima edição! •

Apenas 5% da população brasileira faz exercícios em academias, isso valida a oportunidade de crescimento do setor.

# MURAL eletrônico

MIDIA INDOOR INTELIGENTE

- ANÚNCIOS DE SEUS PATROCINADORES
- INTERATIVIDADE COM SEUS ALUNOS NA TELA
- QUADRO DE AULAS DINÂMICO
- VÍDEOS INFORMATIVOS PERSONALIZADOS
- NOTÍCIAS DA INTERNET E CLIMA TEMPO

21 98098 9291
FALE PELO WHATSAPP

CONTATOS
21 4042 4996 | 21 98299 5675

HITMIX®
A RÁDIO QUE TOCA A SUA ACADEMIA

@hitmixoficial
/hitmixoficial

DICAS DE MARKETING DIGITAL PARA VOLTAR

# A CRESCER EM 2017

# DIGITAL
# DENISE CARCERONI

Gerente de mídia social na empresa InterConectada

denise@interconectada.com.br

Fui desafiada a criar uma lista de ações de marketing digital que podem ajudar sua academia a voltar a crescer em 2017, já que no ano de 2016 passamos pela pior crise dos últimos anos.

Por falar em crise, a minha mais remota lembrança sobre a economia do país é de alguém falando que estamos em crise, ela sempre é a maior, sempre é a pior dos últimos anos. Nessa época, o Ministro da Fazenda era Delfim Neto e o regime de governo era militar, de lá pra cá muita coisa mudou, menos a tal da crise. Mesmo quando os números indicam o crescimento do país, tem alguém falando dela, o que me leva a pensar qual seria o diferencial das empresas que sobrevivem a ela. E duas respostas me vêm à cabeça: é a forma de encarar a situação e de se posicionar.

Quanto à forma de encarar a situação, não tenho muito o que dizer, a não ser que são os empresários proativos que sobrevivem. Os passivos morrem, muitas vezes na praia. No mercado de academias são representados por aqueles que abrem as portas e acham que o cliente vai passar em frente, entrar e ficar, só porque a academia é nova, bonita e tem preço justo. Ledo engano, é preciso fazer a mágica acontecer.

Já sobre a forma de se posicionar, poderia escrever um longo texto falando sobre missão, visão, e público alvo, etc; assuntos de extrema importância quando tratamos de posicionamento. No entanto, vou me ater ao desafio e falar sobre o tema, mas do ponto de vista do marketing digital.

Ter um posicionamento digital definido é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa nos dias de hoje. Se você ainda duvida disso, sugiro ler um pouco sobre ZMOT. O ponto de partida do posicionamento site da academia, e se você seguiu a minha recomendação (ler sobre ZMOT), vai entender o motivo. A partir do site, ter uma área de blog, participar de redes sociais, usar e-mail marketing, criar um funil de vendas, ter um app são ações que podem trazer bons resultados para a academia quando bem planejadas. A questão é que, na maioria das vezes, o planejamento é zero, e as ações são feitas baseadas naquilo que o concorrente fez ou que ouviu-alguém-dizer-que-era-bom.

Reuni 13 dicas para colocar sua academia nos trilhos novamente e organizar a presença digital, antes de dar mais um passo. Algumas você poderá colocar em prática imediatamente!

## 1) NÃO ECONOMIZE, USE OS RECURSOS DE FORMA INTELIGENTE

A tendência em tempos de crise é sair cortando despesas. Não está errado, mas você precisa diferenciar despesas de investimento. Investir com inteligência pode significar que irá gastar menos, pode significar também que poderá usar a mesma quantia em mais de uma ação. Cuidado para o barato não sair caro, como o velho ditado diz. Algumas ações você poderá fazer sozinho, outras, precisará de ajuda profissional.

Planeje seus investimentos de forma hierarquizada, priorize o que é mais importante. Nem pense em investir em um app para a academia se o site está desatualizado e as redes sociais não funcionam como deveriam, por exemplo.

## 2) VERIFIQUE SEU SITE

Abra agora o site da academia e clique em cada um dos links disponíveis. Leia o conteúdo das páginas. Tenho certeza que encontrará muita coisa desatualizada. Certifique-se que o e-mail, endereço e telefone estejam bem visíveis. Tome nota e corrija o quanto antes. Isso inclui links que não funcionam e formulários de contato.

Digite no Google, em uma página anônima ou de visitante a expressão: **site:www.suaacademia.com.br** – assim mesmo sem espaço. O Google irá retornar cada uma das páginas que estão indexadas. Agora compare o que ele retornou com o que existe de verdade. Se houver diferença, e é provável que haja, corrija. Se você tem mais páginas do que aparece, será prejudicado nas buscas, pois menos páginas serão encontradas. Se você tem no site menos páginas do que aparece nas buscas, isso pode significar que páginas antigas continuam indexadas, ou seja, as pessoas serão levadas para páginas com informações desatualizadas, muitas vezes pedaços de um site antigo deixado para trás. Tome nota e se não tem conhecimento para arrumar isso, considere contratar alguém que faça. O Google preza muito pela experiência do leitor.

## 3) CONSIDERE CRIAR UMA ÁREA DE BLOG NO SITE.

Quanto mais páginas com conteúdo da academia, melhor para o Google indexar. Se tiver uma área de blog que for atualizada regularmente, logo terá um site com muitas páginas. Deixe a desculpa da falta de tempo de lado. Se escrever dois textos por mês, no final de um ano o site terá 24 páginas a mais. Mas não vale qualquer texto!

Pense nas principais dores dos seus clientes e escreva soluções para elas. Use as palavras chave que correspondam ao assunto criando expressões que provavelmente serão usadas pelas pessoas nas buscas.

## 4) SITE PRONTO PARA MOBILE

Seu site precisa ser responsivo, isso significa que deve estar preparado para abrir em celulares e tablets, com textos legíveis e links fáceis de clicar. Usar o AMP (Accelerated Mobile Pages) é desejável, pois deixa a experiência de navegação ainda melhor.

## 5) CADASTRE-SE NO GOOGLE MEU NEGÓCIO

O cadastro é gratuito e você mesmo pode fazer. Assim, sua academia irá aparecer em destaque, com mapa e outras informações quando for procurada em diversos dispositivos. O endereço é: **https://www.google.com/intl/pt-BR/business/** (Dica: crie um gmail para a academia e use a mesma conta para todos os produtos Google).

## 6) DADOS DO FACEBOOK ATUALIZADOS

Verifique se os dados da academia estão atualizados na aba "sobre". Endereço, telefone e horário de funcionamento é o mínimo que você deve disponibilizar.

## 7) TRANSFORME A PÁGINA DA ACADEMIA EM NEGÓCIO LOCAL

A página sendo um negócio local permite que os clientes façam check-in quando estiverem na academia, assim os amigos do seu cliente verão a sua marca e poderão se tornar clientes também.

## 8) USE O WI-FI DO FACEBOOK

Com roteadores específicos é possível oferecer internet gratuita para seus clientes que, para acessarem, terão que fazer o check-in na academia. O roteador não é caro, é simples de instalar e configurar, podendo ser feito por você. Esse serviço não pode ser usado por uma rede de academias, salvo se cada unidade tiver a sua página.

## 9) FAÇA PUBLICAÇÕES REGULARES NAS REDES SOCIAIS

Se você optou por ter a academia presente nas redes sociais, precisa mantê-la ativa. Mesmo que só possa fazer uma publicação por dia. Se não tem uma equipe para criar o conteúdo, publique links de textos do blog da academia ou faça curadoria de conteúdo, ou seja, encontre textos interessantes e publique o link, sugerindo a leitura.

Publicar fotos e vídeos pode ser uma boa estratégia, apenas tenha o cuidado de ter autorização das pessoas pelo uso da imagem.

Lembre-se de responder a todos os comentários deixados, mesmo que seja com apenas uma figurinha ou emoticon.

## 10) TEXTOS SOBRE IMAGENS TÊM QUE SER LEGÍVEIS

É uma tentação colocar todas as informações na imagem que você vai publicar nas redes sociais, mas lembre-se que a maioria das pessoas irá vê-la no celular, será que vão conseguir ler tudo em uma tela minúscula? Considere usar uma imagem que chame a atenção e apenas uma frase ou uma palavra que possa indicar o assunto. Deixe para escrever as demais informações no corpo do texto (legenda).

> Ter um posicionamento digital definido é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa nos dias de hoje.

## 11) ANUNCIE

Anúncios digitais podem trazer resultados surpreendentes. Considere anunciar no Google e no Facebook. Tenha atenção para que o anúncio feito atinja o objetivo desejado. Por exemplo, anunciar a página do Facebook para atrair seguidores não significa que irá vender mais.

## 12) E-MAIL MARKETING E FUNIL DE VENDAS

Virou moda falar sobre isso, parece a salvação da lavoura, clientes chegando a todo o momento na sua academia. Se bem elaborado é assim que funciona, caso contrário é um tiro no pé. Mais uma despesa para a sua lista. Se seu site está atualizado, rodando em mobile e as redes sociais vão de vento em popa, ok, você já está preparado para esse nível!

## 13) APRENDA A MENSURAR

Se não for você, alguém da sua equipe precisa entender o mínimo das estatísticas geradas pelas redes sociais e pelo Google Analytics para tomar decisões corretas. Leia sobre o assunto!

## PLANEJAMENTO

Agora que você já checou tudo o que eu sugeri é hora de colocar no papel quando e como irá fazer. Dependendo do nível de organização da vida digital da sua academia, algumas ações precisarão da contratação de serviço profissional, isso custa dinheiro e quanto mais tempo for adiado, pior para sua empresa. Portanto, planeje-se, pois tendo os itens acima em ordem pode garantir um aumento significativo no número de visitas na academia.

Outro ponto importante é alinhar as ações on-line com as off-line, afinal sua academia não é virtual! Crie um calendário de ações e publicações de forma a atingir seus objetivos e não deixe de mensurar!

Em 2017 a crise vai continuar para alguns, resta saber se você vai escolher ser um deles e ficar choramingando ou vai perguntar: crise, que crise? Eu vejo oportunidades! •


Marketing Digital para Academias

Site | Redes Sociais | E-mail Marketing

www.interconectada.com.br

**EDVALDO DE FARIAS**

Sócio-Diretor da Movimento Humano Treinamento e Desenvolvimento

www.movimentohumano.com.br

# TALENTOS, DIFERENCIAÇÃO E LUCRATIVIDADE EM TEMPOS DE INCERTEZA

O término de um ano e começo de outro, sobretudo num país que vive com toda força a "era da incerteza", é momento de fazer planos de realizar diferente e melhor do que se fez até então, seja com as pessoas, seja com os negócios. Assim, e diante dessa possibilidade e desafio, encerramos este ano de publicações oferecendo uma contribuição aos nossos gestores sob a forma de 3 questões norteadoras para o ano de 2017: a) quais são seus planos para a empresa? b) no que pretende que ela seja diferente e melhor? c) que importância pretende dar ao investimento nas pessoas e seus talentos como forma de diferenciação?, considerando a proposta de Farias (2005) que aborda a rentabilidade nos negócios como produto do que chama de Tríade da Qualidade: empresas de qualidade gerando resultados de qualidade se, e somente se, forem compostas por pessoas de qualidade. Assim, profissionais com competências estratégicas passam a compor o que Stewart (1998) e Carbone et al. (2005) denominam capital intelectual, cuja importância representa mais para o negócio do que o capital financeiro, transformando cada profissional em um reservatório de competências. Dessa forma, a visão tradicional de "recurso humano" deixa de ter sentido na medida em que esse patrimônio intangível gera percepções que interferem diretamente nas escolhas e na própria fidelização dos clientes.

Diante deste cenário competitivo, assistimos a uma demanda emergente da adoção de políticas de retenção dos talentos, ao que Sveiby (1998) chamava de patrimônio de conhecimento. Este é considerado por Farias (2005, 2008, 2009, 2016) como elemento essencial aos negócios do segmento fitness, no qual a interpessoalidade determina a qualidade dos relacionamentos entre clientes e prestadores de serviços, transformando tudo que é material e tangível em mera commodity aos olhos dos clientes.

Talentos satisfeitos em atuar nas suas empresas estão sempre dispostos a oferecer sua máxima capacidade de agregar valor ao negócio, não somente "vestindo a camisa" da empresa, mas sim, transformando-a em sua própria pele, levando a empresa a níveis elevados de competitividade e longevidade, em um negócio que não para de crescer e mostra-se como uma das áreas de maior projeção de prosperidade nas próximas décadas, como demonstram vários e recentes estudos sobre tendências de negócios promissores para o futuro.

Porém, ainda constatamos em muitas empresas fitness, discreta valorização deste aspecto por parte dos empresários/gestores. Mesmo onde encontramos investimentos em capacitação profissional, não percebemos estratégias corporativas para atrair e reter os talentos que lá atuam. De modo geral, encontramos sim, uma perigosa conjugação de tecnologias de ponta operadas por profissionais de desempenho e competência medianos, expondo assim, carência de políticas e estratégias eficazes para a gestão de pessoas. Infelizmente, ainda se investe mais recursos na troca dos equipamentos do que na reciclagem do conhecimento das pessoas, relegando nosso segmento a uma frágil posição, incompatível com a "era do conhecimento".

> "Como você faz para reter os talentos de sua empresa? Que garantias tem você quanto à satisfação de seus colaboradores em estar na sua empresa?

Neste momento, é oportuno deixar, como contribuição, perguntas do tipo: como você faz para reter os talentos de sua empresa? Que garantias tem você quanto à satisfação de seus colaboradores em estar na sua empresa?

Assim, finalizamos este ensaio com a sugestão de pensar nas respostas sob a ótica de quanto custaria perdê-los para a concorrência ou para si próprio. Sob essa ótica, pensar uma política de investimento nos talentos para o seu negócio representa prevenir-se da indesejável situação de seus concorrentes terem à sua disposição, e "sem custos", um talento desperdiçado por você.

Além disso, e seguindo a linha de investir na visibilidade empresarial, ser conhecida como uma empresa com foco no crescimento profissional dos colaboradores e que os considera um fator crítico de sucesso, certamente torna seu negócio, aos olhos dos clientes, coerente com o mercado de serviços em saúde, cujas entregas estão sempre relacionadas ao bem estar dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Desejamos a você gestor, e sua famílias, um 2017 de sucesso & prosperidade!!!•

## REFERÊNCIAS


CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. RJ: Editora FGV, 2005.

FARIAS, E. de. Capacitação Profissional: Um Outro Olhar em Empresas Fitness. **Revista Empresário Fitness**. SP, ano III, nº. 16, p. 28-30, 2005.

FARIAS, E. de. Empresabilidade e Retenção de Talentos em Empresas Fitness. **Revista Rio Fitness**. RJ, ano II, nº. 02, p. 15-19, 2008.

FARIAS, E. de. Políticas de RH em Empresas Fitness: Competitividade e Rentabilidade Baseados no Fator Humano. **Revista Rio Fitness**. RJ, ano III, nº. 01, p. 16-19, 2009.

FARIAS, E. de. Inovação: ela Acontece na sua Empresa Fitness?. **Revista Empresário Fitness & Health**. RJ, ano XIII, março-junho, nº. 76, disponível em http://www.revistaempresariofitness.com.br/gestao-com-ciencia/inovacao-ela-acontece-na-sua-empresa 2016.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. RJ: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações. Gerenciando e Avaliando Patrimônios do Conhecimento**. RJ: Campus, 1998.

# A GRANDE TENDÊNCIA PARA 2017

# ATIVIDADES COLETIVAS
# GERALDO FILHO

Membro do grupo de pesquisa em Ginástica de Academia do prof. André Fernandes

www.professorgeraldofilho.blogspot.com.br

Somos uma das grandes tendências do Fitness para 2017! Dentre os 20 segmentos apresentados recentemente pelo ACMS (American College of Sports Medicine), os treinamentos em grupos (aulas de ginástica) ocupam a sexta colocação, ficando acima de outras fortes tendências que em outras edições estavam no topo, a exemplo do Personal Training (que hoje ocupa a posição 9).

Confesso que durante todo esse tempo nem se quer havia visto (posso estar enganado!) aulas coletivas como tendência fitness mundial em nenhuma publicação dessa magnitude. Então é hora de meter a mão na massa, criar, montar, desmontar, avaliar, supervisionar, rever conceitos, enfim, tornar as aulas realmente como devem ser: simples, objetivas e motivantes.

Os futuros novos profissionais precisam entender o que realmente é ministrar aulas em grupo, eles têm que assumir a responsabilidade sabendo que as aulas são para melhoria da qualidade de vida das pessoas e não para diversão e entretenimento, isso é lazer, é preciso assumir o papel de PROFESSOR, não de instrutor. Infelizmente, ainda existem muitas aulas que são vendidas como treinamento mais nem se quer têm os princípios básicos para tal afirmação. Não existem aulas novas, existem nomes novos para aulas que já existiam e apenas estavam esquecidas, talvez pelo desinteresse de alguns profissionais em aplicá-las ou aprender a ministrá-las, a exemplo da aeróbica tradicional e do step.

Não podemos, nem muito menos devemos perder essa oportunidade que está sendo proporcionada novamente às aulas coletivas – de serem um dos maiores carros chefes do fitness para melhoria da qualidade de vida das pessoas – isso só dependerá de nós profissionais: temos que ter consciência do nosso papel diante da sociedade e esquecer um pouco o show, o auto desempenho no palco, a vaidade adquirida através da fama.

Temos que nos unir em prol desse segmento, pois quanto mais forte, bem estruturado e embasado ele for, melhores serão nossas condições de desenvolver fantásticos trabalhos para a melhoria da saúde da sociedade. Mas para que isso aconteça, é necessário estudar, buscar conhecimentos para que possam ser aplicados de forma segura e eficiente. É necessário entender que as diversas melhorias sobre todos os aspectos que envolvem essa área devem ser constantes, seja na parte técnica, mas principalmente na parte científica, pois essa é que realmente constatará a eficiência de um trabalho desenvolvido.

Dentro das aulas coletivas, muitos professores infelizmente não se interessam pela teoria e isso é preocupante; se todos adotam esse procedimento as aulas ganharão um formato clássico de "salve-se quem puder". Por isso, para mantermos em alta esse segmento fantástico do fitness, é necessário sempre avaliarmos o que é aplicável utilizando sempre a eficiência e segurança como parâmetros, nada de modinhas e achismos; estamos na era da ciência, profissionais de saúde capacitados usam evidências científicas inclusive os profissionais de ginástica coletiva, pois fisiologia, biomecânica e preceitos do treinamento desportivo são iguais em qualquer prescrição de exercício físico, seja individual ou coletivo. •

> "As aulas coletivas devem ser simples, objetivas e motivantes.

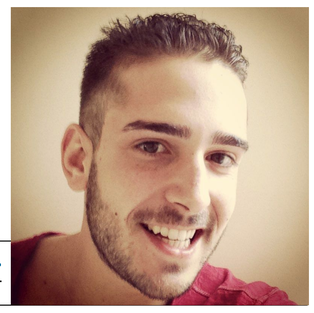
COMO TER UMA ACADEMIA DE SUCESSO

# EM 9 PASSOS

# MARKETING
# HENRIQUE SARTORELLI

Diretor de Marketing do ACADE System

www.acadesystem.com.br



Quando se tem uma academia, ou se quer  montar uma academia, alguns passos podem dar a direção para avaliar ou reavaliar o caminho para o sucesso que se quer atingir. Alguns obstáculos e desafios podem atrapalhar a trajetória de como ter uma academia de sucesso, sendo uma boa hora fazer uma avaliação 360 graus sobre como estão organizados e planejados os rumos do negócio.

## 1) ESPAÇO BEM PLANEJADO

A academia pode ser de pequeno, médio ou grande porte, ou seja, independente do seu tamanho, a preocupação com o espaço físico é primordial para otimizar a quantidade de equipamentos aliado à fácil e confortável circulação dos alunos. O espaço planejado desde o lado de fora, com a calçada em ordem, até dentro, com uma área suficiente para a troca nos vestiários; com todos esses elementos pode-se perceber a real capacidade da academia.

Lembre-se que a fachada é um dos itens principais desse quesito, já que ela é que chama à atenção para que os visitantes entrem. Quanto mais atrativa a fachada, mais visitas; quanto mais visitas, mais vendas.

## 2) EQUIPAMENTOS

Para muitas academias, este é o elemento primordial. De fato, ele é importante, mas não é a principal causa de compra ou desistência da sua academia. Não necessariamente você precisa fazer loucuras para ter o melhor ou mais caro equipamento do mercado, faça isso somente se estiver dentro do seu planejamento e plano de negócios, do contrário, compre um usado, pinte, coloque outro estofado, trabalhe dentro de suas possibilidades. Outro ponto é que, com a inserção de novas modalidades como funcional, crossfit, entre outras, os aparelhos de musculação estão cada vez menos "na moda" quando se diz respeito à opinião do cliente claro, que é o que realmente importa, portanto, preocupe-se com esse item, mas só o suficiente. Nem demais e nem de menos!

## 3) ESCOLHA DE MODALIDADES

Como já dissemos no item 2, não é só de aparelhos que se vive uma academia, e certamente não é só isso que o cliente procura ou enxerga quando a escolhe. As modalidades que a academia oferece são um dos, e talvez o principal, atrativo. A escolha de quais modalidades oferecer deve levar em conta os aspectos da estrutura física, o

preparo para aplicar tal modalidade e principalmente interesse do público. Muitos gestores acabam por escolher as modalidades que eles próprios gostam, não faça isso! Se você quer colocar uma nova modalidade em pauta na sua academia, a opinião do seu aluno e do seu futuro aluno são as que, de fato, importam.

## 4) ANALISE A CONCORRÊNCIA

Olhar para o seu entorno é para compreender como está o mercado e não copiá-lo! As academias, quando analisam a concorrência e tentam imitá-la, muitas vezes acabam entrando em uma guerra de preços, que como já falamos nessa postagem, não é uma das melhores estratégias para se posicionar no mercado. Olhar para a concorrência pode servir para descobrir oportunidades que ainda não são exploradas, ou que podem ser aprimoradas.

Por exemplo, se ao seu redor existe uma academia que já pega boa parte dos jovens do bairro porque não buscar um público com idade mais avançada?

Ou se a academia não oferece nenhum serviço (low cost) porque não oferecer um serviço totalmente diferenciado, com massagem, coaching, etc. cobrando até 3 ou 4x mais?

Lembre-se da frase de Walt Disney:

***"Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor!"***

## 5) ESCOLHA DE PÚBLICO ALVO

As pessoas são diferentes e têm objetivos diferentes. O que antes era uma atividade na academia associada apenas aos jovens com

interesse em melhorar a aparência e o vigor físico, hoje vem ganhando adeptos de todas as idades e com diversas necessidades. Há aqueles que buscam melhorar a qualidade de vida, prevenir doenças, combater o estresse, dentre outros.

Você precisa ser uma academia diferente se quiser ter sucesso em 2017! Academias convencionais tendem a ter cada vez mais dificuldades porque querem atender todo mundo; hoje as pessoas querem se sentir especiais, sentir que aquele serviço foi feito especialmente para suas necessidades e desejos.

Definir qual será o perfil do público atendido é uma boa estratégia para se diferenciar nesse setor.

## 6) CALCULE O CUSTO-BENEFÍCIO

É hora de uma reflexão financeira, avaliando se a academia oferecerá só musculação ou também aulas de ioga, ginástica e luta ou qualquer outra modalidade, para considerar que cada serviço necessita de custos com profissionais qualificados e a manutenção da aparelhagem e do local deverão ser levados em consideração.

Calculando os custos, pode-se fazer uma projeção de cenários, desde o número de matrículas para cobrir os gastos até o quanto poderia ser o lucro com a academia mais cheia, e assim fazer um planejamento financeiro.

O planejamento financeiro é essencial, seja numa academia nova, ou mesmo se você está entrando em um novo ano. Vale a pena colocar a modalidade X? Tirar modalidade Y? Estas são perguntas que você deve se fazer constantemente, desta forma você se mantém próximo do custo benefício mais apropriado para seu negócio.

## 7) INVISTA NO MARKETING DA SUA ACADEMIA

O marketing é mais complexo do que uma simples divulgação em um folheto. Pensar no marketing da sua academia é avaliar todos os aspectos da sua marca, como ela está inserida no planejamento de sua comunicação, como aproveitar o ambiente que você está no mercado para ter um posicionamento mercadológico, quais são os seus diferenciais, para te ajudar nisso, acesse esse e-book gratuito de Marketing para Academia, sobre como trabalhar os serviços que a sua academia oferece para promovê-los de forma eficiente.

Pense que você deve ter à mão sempre a ciência de que seu preço, o que você oferece e como você divulga são **C-R-U-C-I-A-I-S!** Para te ajudar, algumas dicas importantes:

1) Tente simplificar seus planos. Esse negócio de "Aula 1 com aula 2 + musculação é R$ X,XX" ou "1 vez por semana ginástica + Lutas 3 vezes por semana é R$ X,XX – Mas se quiser colocar ginástica 2x por semana tem que inserir mais R$ X, XX" complica muito a tomada de decisão do seu cliente.

2) O marketing convencional funciona cada vez menos, você precisa evoluir! Tem que dominar o marketing digital, e pra isso, também temos um ebook que pode te ajudar, o de Mídias Digitais para Academias.

3) Lembre-se, sua promoção, ou seja, sua forma de divulgação **NÃO PODE** se basear somente no preço. É preciso ter mais atrativos.

4) Crie produtos. Produtos para emagrecimento, para noivas, para casamento, para atletas, para crianças sedentárias, para idosos... As possibilidades são literalmente

## 8) EQUIPE TREINADA

A qualificação profissional na hora de contratar é importante, mas nem sempre ela vem com a total qualidade pretendida, e é para isso que serve o desenvolvimento profissional através de treinamentos, para a equipe compreender os objetivos e a maneira de atuar que a academia pretende alcançar. Avalie do que a sua equipe necessita, e você, como líder, avaliar os aspectos em que pode melhorar para gerenciar a equipe e o negócio.

Além disso, você deve sempre manter sua equipe treinada, essa é responsabilidade do gestor. Equipe de vendas, passando pela equipe técnica e até a equipe de limpeza, todos devem ser treinados para assegurar o melhor atendimento junto ao cliente. Para te ajudar nisso, baixe esse e-book sobre

## 9) PARTICIPE DE EVENTOS

Essa é uma ótima forma de estreitar laços com fornecedores, ter uma atualização profissional e realizar parcerias. Além de ficar por dentro das novas tecnologias, tendências, expectativas do mercado, é possível ter acesso a custos menores nesses eventos.•

"Eu gosto do impossível porque lá a concorrência é menor!"
(Walt Disney)

# 7 TENDÊNCIAS PARA 2017

O ano de 2016 termina e com ele, algumas incertezas para 2017, um período em que  a crise econômica no Brasil tenderá a se estagnar, o mercado já dá sinal disso com a diminuição das taxas de juros e do desempenho da Black Friday.

Será uma época ainda de baixas visitas e mais desafios nas vendas, porém talvez um pouco melhor quem em 2015 e em 2016. O principal desafio a ser enfrentado pelas academias será a **segmentação do mercado**.

É possível que as academias convencionais continuem a captar clientes, mas tenham mais dificuldade em retê-los. O principal motivo para que ocorra essa baixa fidelização de alunos em 2017 é a falta de **posicionamento mercadológico claro e definido**.

Por isso, é importante um modelo de gestão de academia, em que você escolha bem um nicho de atuação e entregue a seus clientes, resultados com qualidade.

Para que você tenha uma ideia das possibilidades que sua academia possa atuar, preparamos 7 dicas com modelos de negócios que atendem aos mais variados públicos, seguindo as tendências para o mercado em 2017:

## 1) ARTES MARCIAIS PARA AS ACADEMIAS

O mercado das lutas atravessou um ótimo período no ano passado e a tendência é que em 2017 cresça ainda mais devido aos eventos que acontecem no país. Se até o UFC está investindo aqui, porque você não poderia fazer o mesmo?

As artes marciais agregam muito valor às academias, principalmente a fidelização de clientes, já que se tratam de atividades que trazem consigo valores como respeito, autoconfiança e motivação. Algumas modalidades se destacam: MMA, e a queridinha das mulheres, o Muay Thay.

## 2) EMAGRECIMENTO COM ATIVIDADE FÍSICA

Algumas clínicas especializadas em emagrecimento têm atraído parte de outro importante perfil de consumidores: as 95% de pessoas que não praticam atividade física no Brasil e que não frequentam ou nunca frequentaram o ambiente das academias.

O principal motivo é que essas empresas começam a contar com programas específicos e individuais que vendem o resultado final através da atividade física para que os clientes consigam alcançar seus objetivos. Vender o Fim ao invés do Meio.

## 3) ACADEMIA: CLUBE DO BEM-ESTAR PARA TODA FAMÍLIA

Assim como no ano passado, em 2017 as pessoas vão buscar diferenças nas academias,

para conseguir brigar com as low cost por exemplo, esse poscionamento vai te ajudar muito.

As academias continuam sendo o principal local de escolha para esse crescente público, mas somente aquelas que possuam modelos de negócios que atendam às necessidades especificas desses clientes.

São academias semelhantes a clubes, onde existe uma grande variedade de atividades capazes de atender toda a família.

## 4) CIRCUITOS RÁPIDOS: CHEGOU, MALHOU E PRONTO!

Uma ótima opção para aquelas pessoas que dizem não ter tempo para a prática de exercícios são as academias com circuito rápido.

Nesse modelo de negócio são disponibilizados, em um espaço de 150 metros quadrados em média, um circuito com aparelhos e exercícios onde o aluno executa atividades físicas em 30 minutos de maneira quase ininterrupta.

Você pode inserir esse modelo em sua academia, usando o que você já tem.

## 5) FUJA DAS MODAS E DESENVOLVA PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES

Desenvolva serviços e produtos baseados nas necessidades dos clientes, sejam os que estão dentro ou fora das academias.

É pouco produtivo investir apenas em aulas que estejam na moda, esperando que isso seja um diferencial, uma vez que o que está na moda todos vão entregar!

## 6) ATIVIDADE FÍSICA NO RECEITUÁRIO MÉDICO

Desde 2014, médicos brasileiros passam por treinamento para receitar 30 minutos atividade física aos pacientes como medida de prevenir ou tratar de algumas doenças.

A iniciativa é de um importante órgão internacional e a ideia é que o médico aprenda a prescrever exercícios, de acordo com a condição do paciente, e o indique para um profissional de Educação Física. Uma oportunidade que as academias têm para criarem serviços específicos para esse perfil.

## 7) LUGAR DE CRIANÇA TAMBÉM É NA ACADEMIA!

Para atrair o público infantil à pratica de atividade física, algumas academias criaram aulas com exercícios que misturam brincadeiras, jogos, esportes, música, dança dentre outras modalidades capazes de fazer a criançada queimar calorias se divertindo. •

**Luis Perdomo**
*Presidente do Grupo Acade Gestão de Academias; criador do Modelo de Gestão Ética e Responsável.*
*www.acadesystem.com.br*

PRESENTEANDO SEU ALUNO DE PILATES

# COM O RECADO DE REAJUSTE ANUAL

# PILATES
# RODRIGO PERFEITO

Diretor do FISART - Instituto de Pilates, Fisioterapia e Educação

rodrigosper@yahoo.com.br

Finalmente chegamos ao último mês do ano, época de festas, de juntar a família e comemorar um ano repleto de vitórias e desafios. Ops! Já ia esquecendo a melhor parte, época de ganhar muitos presentes!

Mas e quando o presente do seu aluno de Pilates é um papel com o aviso de que sua mensalidade a partir do próximo mês custará mais caro? Não tenho dúvidas de que poderá ficar chateado e cogitará procurar um estúdio mais barato ou encerrar suas atividades na modalidade.

Para não perder este aluno, é preciso elaborar estratégias que o convençam de que o aumento será utilizado para trazer serviços com a qualidade devida. Para tanto, vamos refletir sobre algumas sugestões que servirão de pontapé inicial para táticas empresariais mais específicas que cada empreendedor deve estudar e adotar em seu estúdio.

## A) NÃO DISFARCE OS PROBLEMAS DO ESTÚDIO

Se seu estúdio tem algum problema, resolva-o. Empurrar a sujeira para baixo do tapete pode ter um preço alto no futuro. Uma das piores estratégias a se adotar é poupar custos camuflando desconformidades. Se um espelho quebrou, não cole um papel prateado no lugar (fato verídico). Se um elástico está antigo ou arrebentou somente a ponta, não o use mais, substitua por um material novo e adequado. Se seu custo com a luz está alto, não será desligando um dos aparelhos de ar condicionado em pleno verão que irá resolver seu problema. Seu aluno até entende que o investimento para se ter um negócio é alto, mas sua compreensão começa a diminuir quando é o bolso dele que sofrerá uma baixa. O pensamento do mesmo será algo do tipo: para que irá aumentar a mensalidade se não gasta com a compra de acessórios novos? E de certa forma ele está correto. Se já chegamos a esse ponto, está na hora de parar, respirar, e pensar se já não está na hora de recomeçar, mas dessa vez acertando desde o início. Se a reposição de materiais de uso corriqueiro não está sendo coberta pelo capital de giro de seu estúdio, é preciso replanejar seu fluxo de caixa.

## B) USO DIRETO E ANALÍTICO DA INFORMAÇÃO

Somos humanos, e portanto, não só biológicos, mas também simbólicos. Utilizar materiais inanimados para emitir comunicados importantes de modo frio e direto nunca foi a melhor estratégia. Estamos falando de uma notícia que pode culminar em diversas evasões. Treine seu instrutor para que possa explicar melhor os motivos do aumento. É preciso escutar também a contra parte, explanando o quanto o estúdio precisa reajustar os valores, mas que ao mesmo tempo, se preocupa com a opinião do cliente, deixando bem claro que o estúdio é sua segunda casa e que todos ali o querem por mais esse novo ano que virá. Exponha o quanto ele é importante para você e que esse pequeno aumento será recompensado com muita dedicação, saúde e ótimo atendimento.  Será que um papel com tintas pretas tem esse poder?

“Para não perder o aluno, é preciso elaborar estratégias que o convençam de que o aumento será utilizado para trazer serviços com a qualidade de vida.

### C) MOSTRE O PROGNÓSTICO DE MELHORIAS

O dinheiro arrecadado irá aumentar devido ao reajuste. Quem está olhando de fora não compreende que o aumento é necessário para arcar com os custos do estúdio, que também foram reajustados. Uma das maneiras de evitar transtornos é criar uma planilha de conquistas para o novo ano. Elabore um documento que detalhe tudo que foi investido no ano corrente e o que mais será investido no futuro. Seus alunos fazem parte do seu negócio, e com certeza, gostariam de ver o dinheiro que investiram em melhorias. Apenas devemos tomar o cuidado de não prometer o que não podemos cumprir, para que cobranças não venham a formar um clima de insatisfação e só adiar a evasão do seu aluno.

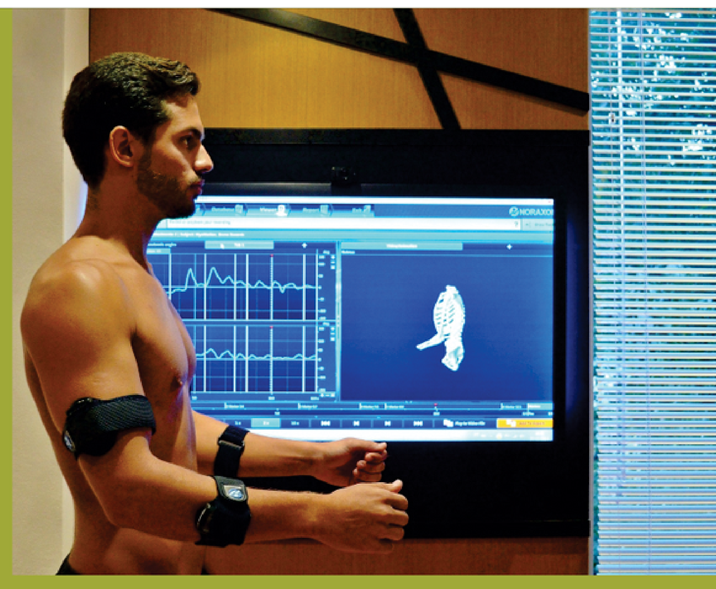
### D) NÃO TENHA MEDO DO REAJUSTE, FAÇA-O QUANDO NECESSÁRIO

Todos os gastos aumentam, é normal que tenha que repensar também a mensalidade do Pilates. Bancar o empreendedor bonzinho não é uma solução, e sim o caminho mais rápido para o fechamento de seu estúdio. Estude seus custos, viabilize um percentual justo e de acordo com a crise financeira de nosso país e crie ferramentas de fidelização para seu aluno. Se você é um bom empreendedor e criou laços com seus clientes, eles passarão por mais essa crise de mãos dadas contigo.

A ideia não é fazer um dossiê com todas as informações contábeis do estúdio, mas a de aproximar empreendedor, instrutor e cliente quanto às ocorrências de um dos ambientes que frequenta toda semana. Cada um tem suas influências e autonomia para pensar ao seu modo sobre o assunto, e estou de ouvidos abertos para escutar cada uma de suas ideias, no entanto, de um fato já estou convencido: quanto mais meus clientes viram amigos, mais me ajudam a aumentar a qualidade do meu serviço prestado, e juntamente, compreendem que algumas atitudes não muito agradáveis devem ser tomadas em prol de um propósito maior.•


Venha fazer seus testes no maior centro de avaliação física do mercado.

Mais de 500 mil testes realizados



- Runner Test - Avaliações para corredores iniciantes e profissionais
- Avaliação da Biomecânica da marcha – Avaliação com equipamentos em 3D
- Bike Test – Avaliação de potência aeróbia e de performance
- Cursos de extensão na área de avaliação física
- Confecção de palmilhas posturais

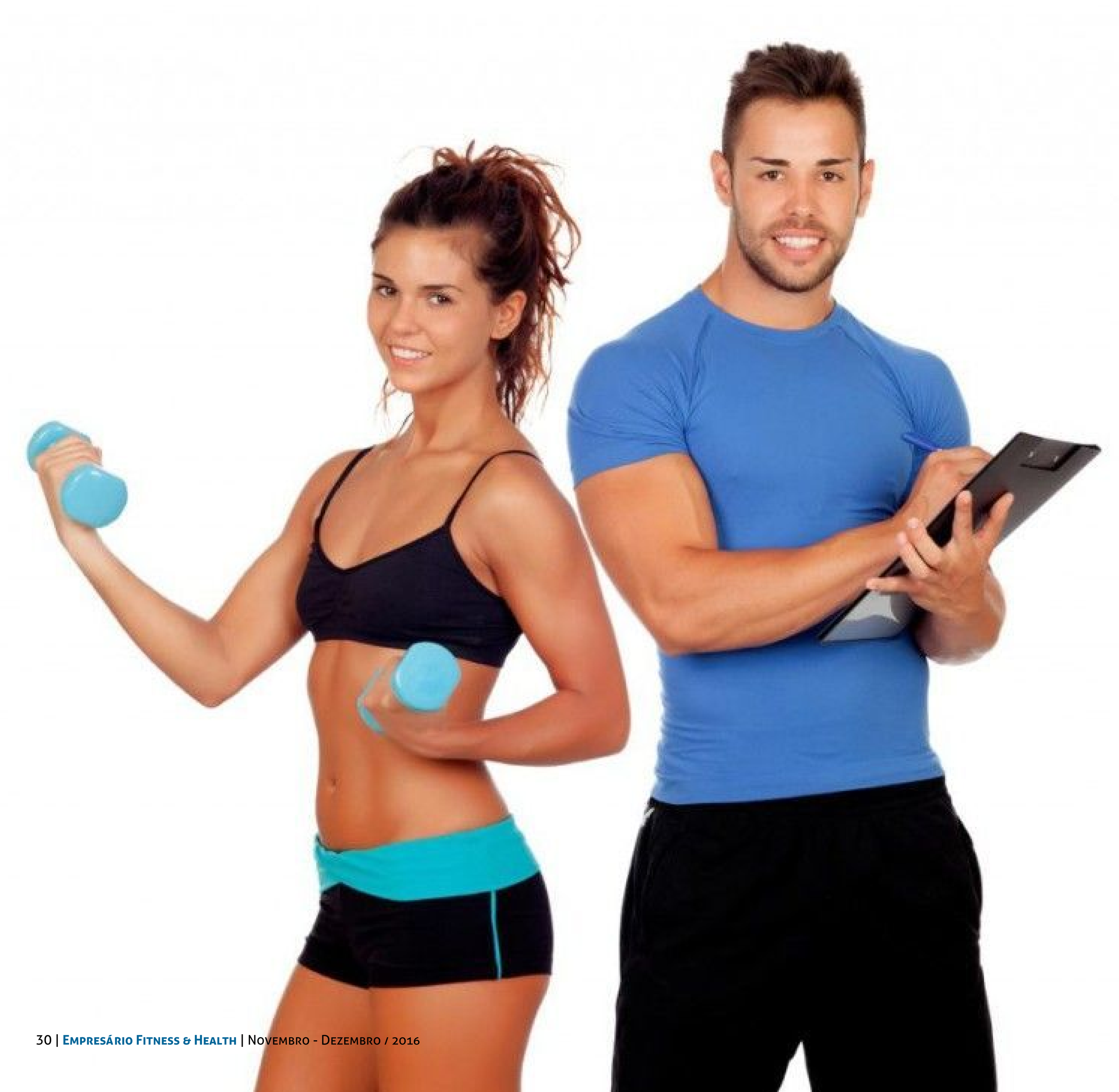
(21) **2265 1508 • 2265 3081**
Rua Stefan Zweig, 290 • Laranjeiras • RJ
avaliação@caft.com.br

**www.caft.com.br**

Quer ler a revista Empresário Fitness & Health agora?

**REVISTAEMPRESARIOFITNESS.COM.BR/ASSINE**

# O PERSONAL TRAINER DO FUTURO



# THIAGO LIMA

Sócio-proprietário da Panda Sollutions

pandasollutions@gmail.com

Estamos na era digital ? Ou já estamos vivendo a era pós digital? O comportamento do consumidor mudou, estamos presenciando uma mutação, uma vida digital. Grandes avanços em inteliegência artificial, boom de aplicativos e onde se encontra o Personal Trainer?

O Personal Trainer ainda não se enxerga e muito menos se apresenta como uma empresa, como um EU S.A. O que esperar de um futuro muito próximo?

Estamos perdendo parcela de mercado para os aplicativos, as pessoas dentro da sala de musculação estão treinando com acompanhamento desses aplicativos, com treinos prontos em forma de receita de bolo; pessoas estão realizando aulas de ginástica coletiva através de smartphones e TVs. E onde se encontra o Personal Trainer?

Estamos vivenciando uma mudança de paradigmas no mindset do Personal Trainer. Alguns anos atrás, grande parcela dos colegas acreditavam que o grande diferencial seria o conhecimento técnico... Pode até ser, porém ele, por si só, não trará resultados financeiros e mercadológicos para os profissionais.

O Personal Trainer do futuro é aquele que foca nos desejos, anseios e crenças dos clientes e apresenta ferramentas para resolver tudo isso! O personal do futuro foca no relacionamento como base da pirâmide de resultados para seu cliente.

A junção de competências técnicas, competências comportamentais e gerenciais irão sim, fazer a diferença neste "novo personal". Certamente, tudo irá mudar quando os profissionais que atuam como Personal Trainers pararem de pensar apenas como professores de Educação Física.

O mundo é digital, o consumidor vive nos smartphones e nossos colegas ainda são imaturos quando se trata de mídias digitais. O Personal Trainer, nos meios digitais, precisa de uma "etiqueta" urgente! Diariamente encontramos conflitos nesse meio entre indivíduos que acreditam, seguem e pesquisam sobre diferentes correntes de treinamento, gerando discussões desmedidas e que afastam os potenciais clientes desses profissionais!

Estamos brigando na maior vitrine que existe atualmente – as mídias digitais – ainda estamos presos em um mindset antigo, perdendo espaço para as tecnologias e ainda não apresentamos competências comportamentais e gerenciais à altura desse novo momento, não libertamos nosso lado empreendedor para atuarmos como Personal Trainers do futuro, onde essas competências pesarão mais – se já não estiverem pesando! – do que as competências técnicas.

O mercado do fitness e do bem-estar vem crescendo muito, até quando você vai continuar atuando como um Personal Trainer do passado?•

> O Personal Trainer do futuro foca mais em competências comportamentais e gerenciais do que em competências técnicas.

# DA ESTRATÉGIA À AÇÃO:

## GERENCIANDO COM O BALANCED SCORECARD

"***O que não é medido não é gerenciado***" é uma frase clássica de Robert Kaplan e David Norton, o primeiro, um professor da escola de negócios de Harvard e o segundo, um grande empreendedor. Os dois iniciaram, em 1990, um projeto de pesquisa com várias empresas, buscando novas maneiras para medir o desempenho organizacional. Na época, basicamente analisavam-se os resultados financeiros. Os pesquisadores compararam a empresa a um avião – seria possível pilotar apenas com um indicador? Imaginem que os pilotos tivessem apenas o controle da velocidade do ar... Da mesma forma, é impossível gerenciar um negócio apenas com um indicador. Quais são os indicadores da sua academia? Quais são os objetivos estabelecidos para os funcionários? Quais ações devem realizar no dia-a-dia para atingir os objetivos estabelecidos?

O Balanced Scorecard (BSC) foi criado para completar estas lacunas gerenciais, agregando mais três perspectivas ao gerenciamento organizacional: perspectivas do Cliente, dos Processos Internos e Aprendizado e Crescimento; essas três, somadas à perspectiva Financeira, passaram a constituir a base do BSC.

O conjunto de objetivos organizados em uma cadeia de geração de valor define o BSC. Estes objetivos devem estar associados à estratégia da academia. As duas imagens abaixo definem as quatro perspectivas relacionadas e ligadas à estratégia, além do mapa estratégico desenhado ao final do processo.

Fonte: Wikipédia

Fonte: www.qualidade.com.br

Na **perspectiva financeira**, analisaremos diretamente os resultados financeiros. Indicadores como receita líquida, EBITDA e faturamento são empregados nesta perspectiva, buscando identificar se teremos sucesso neste negócio.

Na **perspectiva dos processos internos**, precisamos definir os processos críticos para gerar valor ao cliente: em que devemos investir? Uma academia que tem sua estratégia definida por baixas mensalidades tem que garantir um controle rigoroso dos custos operacionais, para que o negócio não fique comprometido. Assim como no exemplo da perspectiva anterior, que busca diferenciação, tem que se investir bastante nos processos relacionados ao atendimento e prescrição de treinamento para os seus clientes.

Na **perspectiva dos clientes**, definiremos objetivos que geram valor para os nossos alunos, respondendo a seguinte pergunta: ***o que atende a necessidade dos nossos alunos?*** Tal pergunta deve estar ligada às estratégias da empresa, pois, se estamos tratando de uma academia com foco na diferenciação pelo atendimento, isso deve ser percebido aos olhos dos alunos.

Por fim, a **perspectiva do aprendizado e crescimento**, focada nos recursos humanos da academia. Que capacitações são necessárias para nossos professores, recepcionistas e demais funcionários para mantê-los capacitados e motivados para entregar a estratégia ao nosso cliente?

Alguns cuidados devem ser tomados nas definições dos objetivos estratégicos, são eles:

### 1. DEFINIR POUCOS OBJETIVOS

Um bom **BSC** não deve ter mais que 20 objetivos, o ideal são 15, muitos objetivos tiram o foco e dificultam o gerenciamento e acompanhamento do processo.

### 2. OBJETIVOS QUE POSSAM SER MEDIDOS

Iniciamos o texto apresentando a máxima do gerenciamento empresarial – "o que não é medido não pode ser gerenciado". Na definição dos objetivos, isso deve estar claro para todos.

### 3. NÃO CONFUNDIR OBJETIVOS COM AÇÕES

Os objetivos normalmente são mensuráveis, como, por exemplo, "reduzir a evasão".

### 4. TOTALMENTE FOCADO NA ESTRATÉGIA DA EMPRESA

O mapa estratégico deve ser único, se for possível aplicarmos o mesmo mapa em outra academia ele foi elaborado de forma equivocada.

Adaptando o modelo às empresas fitness, vamos apresentar cada perspectiva ajustada à realidade das academias de ginástica e empresas similares.

## PERSPECTIVA FINANCEIRA

Essa perspectiva reflete os anseios dos proprietários, ou seja, seus indicadores devem mostrar se a gestão financeira está eficiente e se o negócio está gerando uma boa rentabilidade e lucratividade.

Percebe-se, em algumas academias, salas de ginástica equipadas com som, aparelho de iluminação, equipamentos, além de contar com uma área razoável considerando a área total da academia. Devemos identificar que a margem de contribuição das modalidades dentro da academia será vital para o negócio, principalmente no que diz respeito à tomada de decisão.

Alguns conceitos devem ser levados em consideração para a elaboração do **BSC**, dentro da prespectiva financeira:

### Rentabilidade

A rentabilidade pode ser avaliada sobre o patrimônio líquido ou sobre o ativo contábil; independente de como for feita, é um indicador que expressa o lucro da empresa sobre o capital investido.

Ao realizarmos esta análise, conseguimos avaliar se está valendo a pena investir nesta área, em casos mais específicos, nesta modalidade. Ao pensar em montar uma sala de Dança, o gestor deveria contabilizar o investimento, assim como a estimativa de lucratividade da atividade e analisar se vale a pena o investimento. Isso feito, durante o processo, precisará analisar se o planejamento da rentabilidade está sendo cumprido, o que por si só justificaria o indicador.

$$\text{RENTABILIDADE} = \frac{\text{LUCRO}}{\text{INVESTIMENTO}}$$

### Lucratividade

De maneira geral, a lucratividade expressa a eficiência da gestão financeira da empresa, informando em percentual quanto "sobra" de dinheiro após o pagamento das despesas.

Ou seja:

$$\text{LUCRATIVIDADE} = \frac{\text{LUCRO}}{\text{RECEITA}}$$

A meta deve ser definida de acordo com o planejamento estratégico da empresa, porém recomenda-se índices acima de 20%.

### Faturamento

Apesar deste indicador não representar necessariamente o sucesso do empreendimento, uma vez que ele é um indicador isolado e não considera os custos, sua análise também precisa ser feita periodicamente, pois é fundamental para a saúde financeira da empresa. As empresas só irão se sustentar se apresentarem faturamentos crescentes ao longo do tempo, e faturamento não necessariamente se refere apenas a aumento de alunos ou mensalidade, podemos trabalhar por exemplo com alguns pacotes que melhorem o ticket médio da academia.

Controlar apenas o lucro pode gerar uma doença financeira, pois o lucro não envolveria os gastos, que podem ter sido cortados para melhor eficiência operacional; no entanto, esta situação não se sustenta no longo prazo.

Acompanhar o faturamento total possibilitará uma análise sobre o crescimento da empresa.

### Margem de contribuição das atividades

É o valor que expressa quanto de receita sobra após o pagamento das despesas relacionadas a atividade. Academias com diversas atividades precisam monitorar a eficiência de cada uma: vale a pena manter a sala de ginástica ou é melhor ampliar a área de treinamento funcional? Para que possamos responder a esta pergunta, precisamos identificar a margem de contribuição das atividades, lógico que muitas vezes, estas atividades podem ser primordiais para alguns alunos, mas investir nelas ou manter a atividade é benéfico para operação?

A margem de contribuição é a lucratividade da atividade, ou seja, precisará definir as despesas e receitas específicas da atividade.

Então,

$$\text{MARGEM} = \frac{\text{LUCRO (Atividade)}}{\text{RECEITA (atividade)}}$$

Os indicadores financeiros muitas vezes não são considerados tão importantes na administração das empresas "jovens", muitas vezes por uma falta de familiaridade com os termos apresentados anteriormente; controlar a perspectiva financeira é fundamental para a sobrevivência do negócio!

## PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Implantar processos eficientes em sua empresa é fundamental para uniformizar o atendimento da dezena de profissionais que trabalham, por exemplo, na sala de musculação. Estabelecer processos não é, simplesmente, deixar planilhas de treinamento padrão para iniciantes, intermediários e avançados, até mesmo porque estaríamos ferindo um dos principais princípios do treinamento desportivo, a individualidade biológica. Estou me referindo a padrões de atendimento, nos diversos setores da academia: como suas recepcionistas devem atender? Como seus professores devem atender? E o que se espera destes atendimentos? Esta última, com certeza, é a mais fácil de responder, queremos um cliente satisfeito e fiel.

Apresentaremos a seguir, os processos que julgamos críticos para o negócio academia, divididos em 3 categorias:

1. Processos que geram valor e diferenciais perceptíveis para os alunos.
2. Processos que melhorem a eficiência na captação e retenção dos alunos.
3. Processos que diminuam os custos da empresa.

Como mencionado anteriormente, o BSC deve estar ligado à estratégia da empresa, portanto, apresentaremos, a seguir, alguns pontos críticos onde devem ser observados os pontos de melhoria; ressaltamos também que muitos dos processos estão profundamente relacionados entre si, ou seja, esta divisão é meramente didática.

### Processos que geram valor e diferenciais perceptíveis para os alunos

*Acompanhamento e monitoramento dos alunos*

O acompanhamento dos alunos é fundamental para o sucesso do negócio, ao contratarem o serviço. Seja qual for o objetivo do aluno – emagrecer, hipertrofiar, mudar o estilo de vida – não será fácil e exigirá dele um alto nível de determinação, dedicação e disciplina, os professores precisam estimular estes alunos para que possam conseguir atingir seus objetivos. Indicadores que possam medir a eficiência do atendimento e dos resultados dos alunos, podem ser úteis para gerar valor e diferenciais para o cliente, como exemplo podemos citar: controle de frequência dos alunos, controle dos resultados obtidos, assiduidade e persistência dos alunos na academia.

### Processos que melhorem a eficiência na captação e retenção dos alunos

*Atendimento aos prospects*

Quantos prospects já entraram em sua academia e não foram transformados em aluno? Se você tem esta resposta, pode buscar entender o que aconteceu para que estes não tenham efetivado a matrícula, porém sem esta resposta, ficará de olhos vendados e de mãos atadas. Qual é o processo que deve ser feito quando o prospect chegar? Normalmente os alunos chegam perguntando o "preço", devemos mostrar o "valor", ou seja, entender o perfil do aluno, quais são seus principais objetivos e apresentar as atividades mais interessantes para ele, apresentar toda a academia e seus diferenciais, apresentá-lo ao professor e só depois informar o preço a ser pago pelos serviços. As recepcionistas devem conhecer do negócio e precisam ter, no mínimo, uma meta por efetivação de clientes e em alguns tipos de negócio, pode ser interessante estabelecer metas por ticket médio, ou seja, quanto maior o número de atividades "vendidas", melhor.

*Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)*

Investimentos em tecnologia, não apenas relacionada à atividade fim, ou seja, máquinas de última geração ou equipamentos de alta tecnologia, mas também nos softwares de CRM (Costumer Relationship Management) devem ser levados em consideração. Gerenciar o relacionamento com o cliente é fundamental, ligar para o aluno apenas quando ele deixar de pagar a mensalidade não vale, pois, neste caso, provavelmente, já teremos perdido o cliente. O gerenciamento do relacionamento com o cliente deve ser feito por todos os funcionários da academia, com "scripts" bem definidos, ou seja, no primeiro dia de falta a recepcionista liga, no segundo liga o professor porque a informação será mais técnica, do tipo: "prezado cliente, estas duas faltas representam 1000 calorias a mais na sua semana, o que atrapalhará seu objetivo em 15%"; ou seja, desde que possamos dar aos funcionários, através dos mecanismos de TIC, condições de trabalho, podemos estabelecer como meta, quantidade de ligações realizadas aos clientes faltosos, o que irá impactar diretamente nos resultados dos indicadores apresentados no primeiro processo. Redes Sociais, ouvidorias, blogs, são fundamentais em um mundo totalmente conectado.

### Processos que diminuam os custos da empresa

*Gestão por atividades*

Empresas fitness com diversas lucrativa para a empresa; raramente atividades negativas devem permanecer no portfólio de atividades. Os indicadores dos processos talvez sejam os mais simples de se elaborar, desde que a empresa tenha seus processos bem definidos, porém nesta perspectiva, a maior parte das ações parecem óbvias, por este motivo acabam sendo esquecidas ou negligenciadas, lembre-se, no óbvio, estão as maiores oportunidades de mudança.

## PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Aqui serão apresentados indicadores que podem ser utilizados para o controle e a gestão do negócio nesta perspectiva. Abordaremos os seguintes indicadores: número total de alunos, sazonalidade, persistência e satisfação do aluno. Vale ressaltar que das quatro perspectivas trabalhadas, esta é a única que está diretamente relacionada ao cliente.

*Número total de alunos*

É o número mais importante dessa perspectiva, pois retrata o crescimento da empresa e apresenta impacto direto no faturamento; no caso das academias, servirá para entender a sazonalidade e preparar a estrutura para os períodos de alta e baixa que ocorrem ao longo do ano. O número total de alunos pode ser fracionado por atividades, turnos ou professores, conforme exemplo:

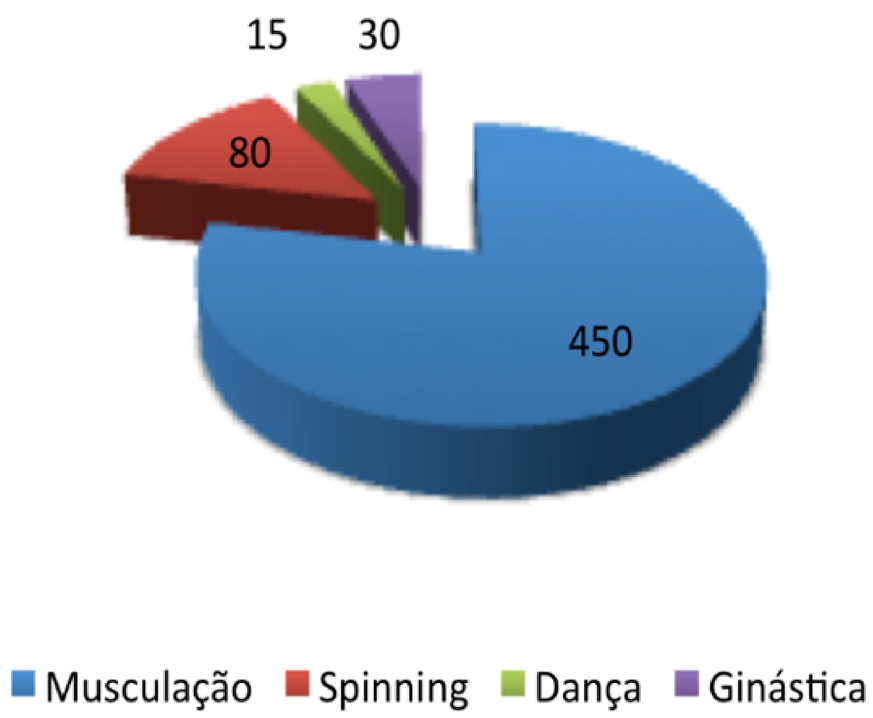



Gráfico 1: Número de alunos por atividade

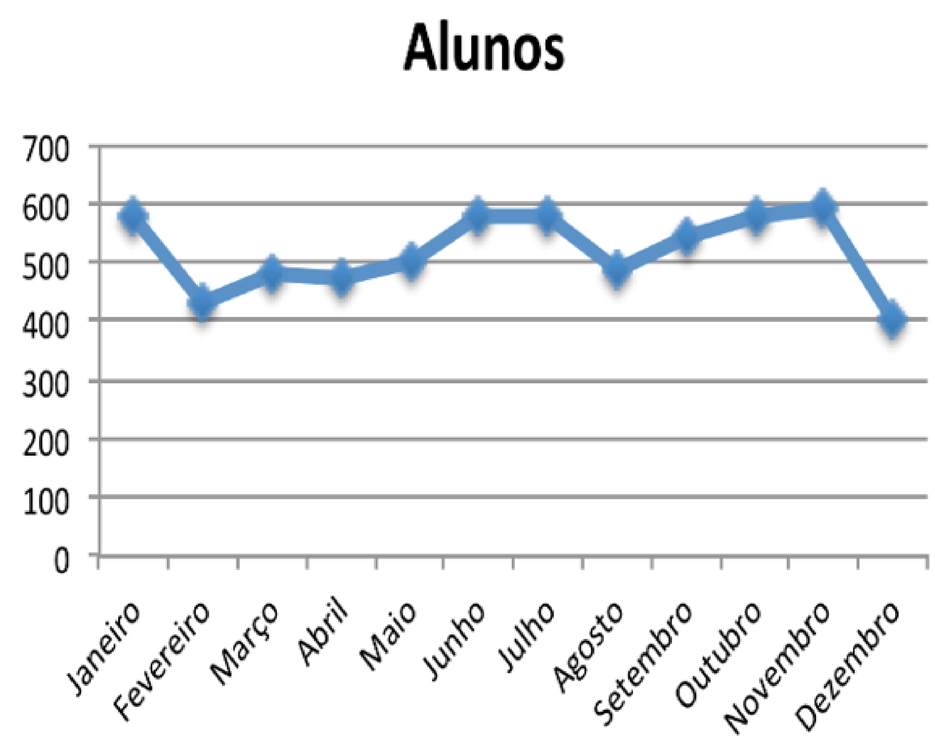



Gráfico 2: Total de Alunos por mês

O gráfico 1 será útil para decisões específicas por modalidade, enquanto o gráfico 2 propicia decisões focadas na taxa de ocupação e faturamento mensal.

O número de alunos pode ser acompanhado através da divisão em novatos e veteranos; tal informação possibilita uma excelente ferramenta gerencial, pois percebe-se como se dá a manutenção do número total de alunos: captando mais ou fidelizando mais. O Gráfico 3 apresenta um exemplo de empresa que mantém o seu número total de alunos através de captação, o que torna o processo muito mais caro.

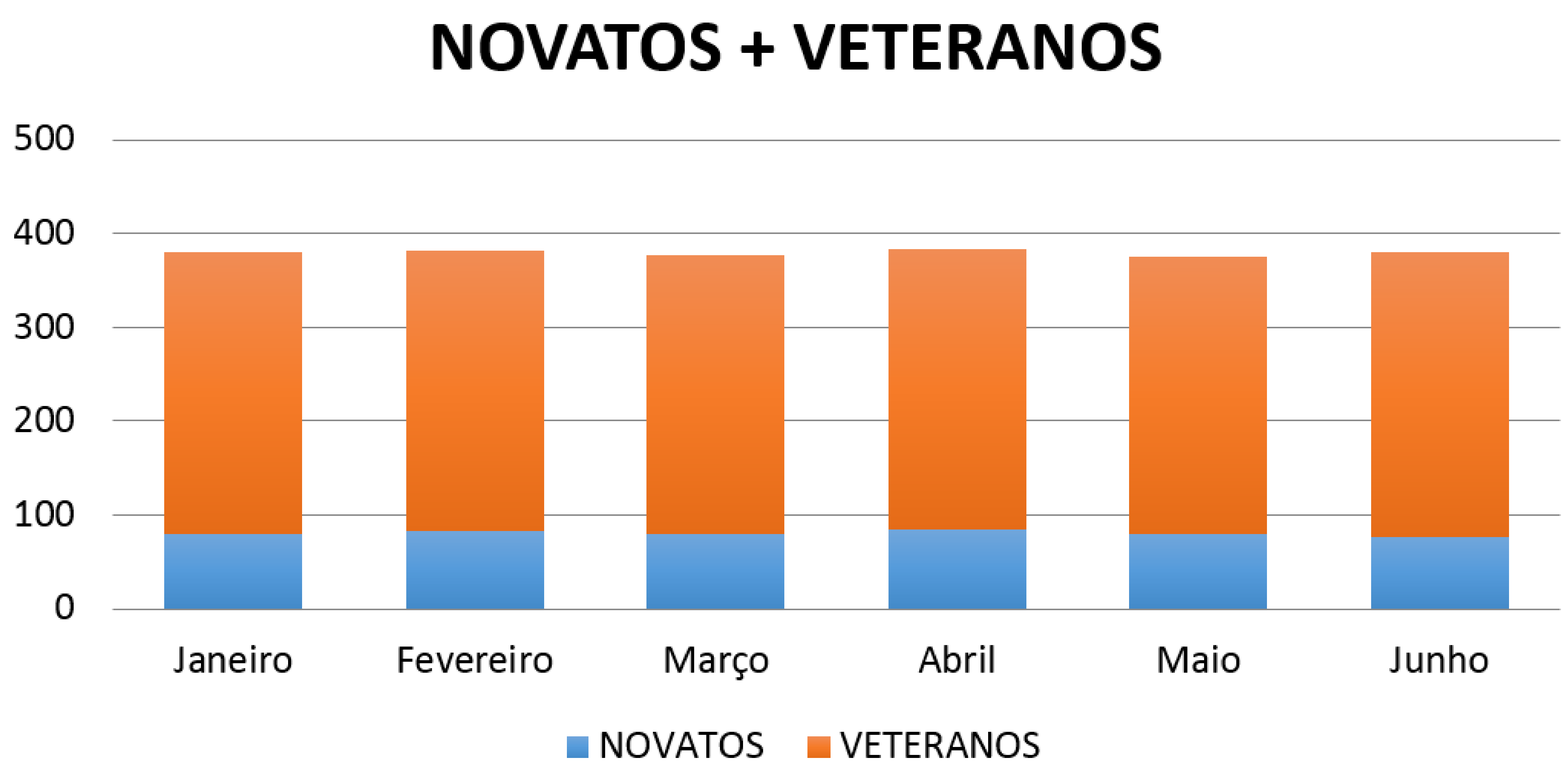



**Gráfico 3: Captação x Fidelização**

## Persistência

Dividindo o número total de alunos em novatos e veteranos analisa-se a taxa de persistência (total de veteranos mês atual / total de alunos do mês anterior) , avaliando o quanto se é eficiente na manutenção dos alunos, o que permitirá ações específicas de captação e/ou retenção.

## Satisfação dos Alunos

Um outro indicador que pode ser utilizado nesta dimensão é a satisfação dos alunos. Vale ressaltar que o aluno satisfeito é o melhor propagandista da empresa, o que não quer dizer que se deve direcionar toda a atividade gerencial para este indicador; deve-se buscar um ponto de equilíbrio entre a satisfação e a eficiência operacional da empresa.

Existem diversas metodologias para se avaliar este indicador, o importante é manter um mesmo padrão para que se possa montar um histórico de acompanhamento. Deve-se separar as informações por áreas e professores, na intenção de identificar os principais promotores e detratores da empresa. Assim como a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes mede os resultados. O acompanhamento destes indicadores substanciará a gestão da empresa, com dados significativos para a tomada de decisão.

## PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Essa perspectiva tem a ver com os professores/funcionários. Ela possibilitará o acompanhamento deles, analisando a capacitação, motivação e a supervisão dos funcionários.

Os funcionários de sua empresa, principalmente os professores, estão constantemente em contato com seus clientes, então precisam estar bem motivados e capacitados para que este atendimento possa contribuir para a fidelização dos nossos alunos.

Professores capacitados possuem condições de proporcionar um atendimento de alta qualidade para os nossos alunos. O processo de capacitação deve ser constante, pois a educação, por definição, é um processo de longo prazo. A capacitação dos professores deve contemplar temas técnicos e relacionados à gestão de pessoas, relacionamento e atendimento ao cliente. O programa de capacitação profissional deve ser contínuo e acompanhado pela gestão.

Faz-se necessário, também, o treinamento dos demais funcionários, principalmente as recepcionistas. Algumas academias só contratam recepcionistas que sejam estudantes de Educação Física, pois, por mais que estejam em semestres iniciais, entendem melhor os programas existentes na academia, passando uma boa impressão para o prospects.

Outro elemento a ser considerado nessaa perspectiva é a motivação. Principalmente em uma empresa de prestação de serviço, funcionários motivados terão uma eficiência muito maior, o que por sua vez, será percebido pelos clientes. Há várias iniciativas que podem ser implantadas para a motivação da equipe; a questão

importante, porém, desenvolver estratégias para remuneração variável pode ser um excelente fator para o desenvolvimento da motivação.

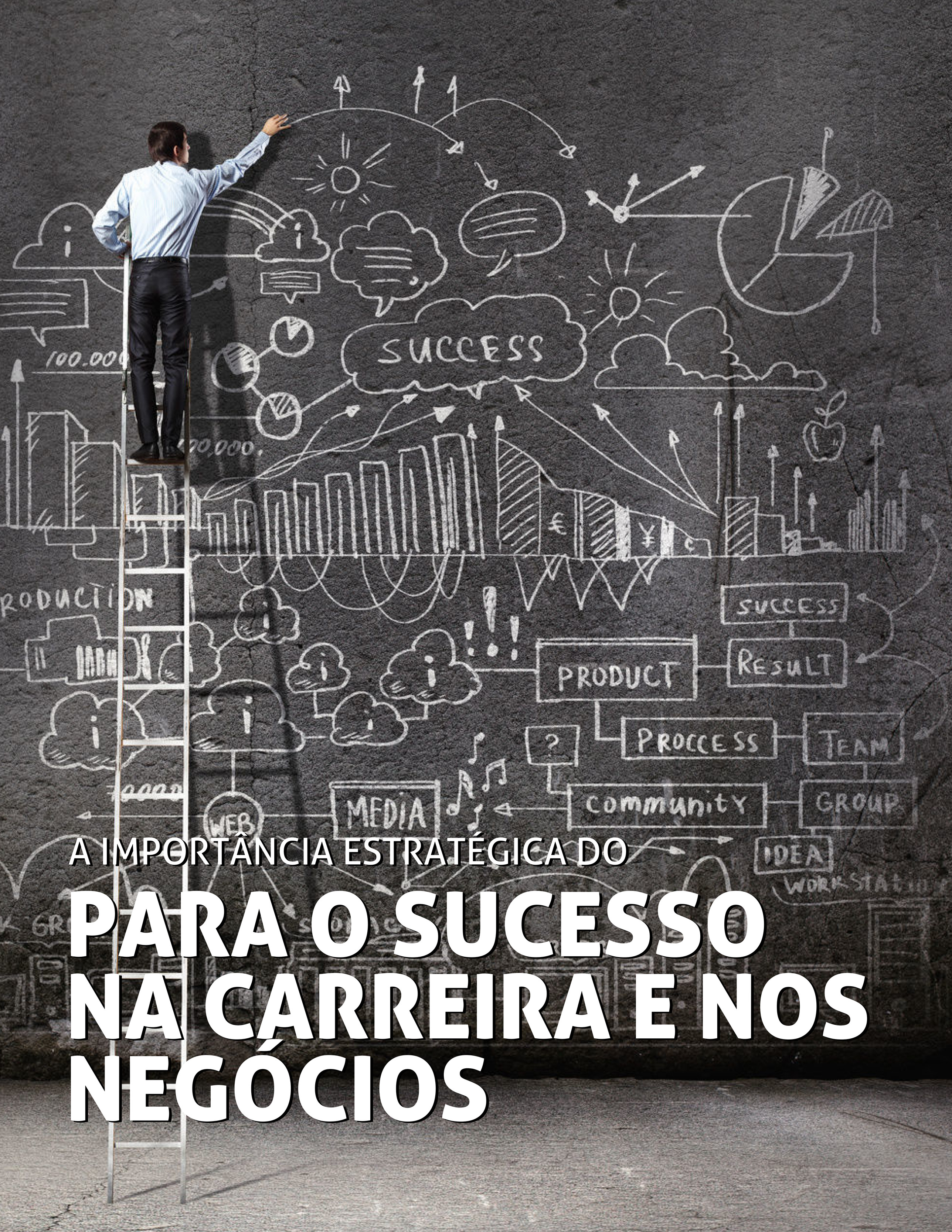
Uma ação simples que traz um excelente resultado é a classificação do funcionário do mês, mas para que isso ocorra de forma efetiva, se faz necessária a elaboração de ferramentas de avaliação consistentes, proporcionando uma diferenciação dos profissionais que trabalham na mesma área. Outras ações simples que podem proporcionar uma grande motivação nos professores é a disponibilização de uma página do site da academia para o professor, com informações sobre sua formação, além de cartões de visita, email com o domínio da academia e lembretes de aniversário, proporcionam grande satisfação nos funcionários.

Os professores não possuem só direitos, ele deve ter deveres além do óbvio, que é o atendimento de qualidade. Para que isso ocorra, faz-se necessário uma supervisão do trabalho dos funcionários, tais como: revisão de treinamento, acompanhamento dos faltosos, resultado dos alunos. Para que isso ocorra, é necessário um sistema de controle eficiente que possa fornecer informações precisas acerca do trabalho dos funcionários.

Vale ressaltar que aqui foram fornecidas uma série de possibilidades para que um programa específico possa ser trabalhado em sua empresa, porém devemos estabelecer indicadores e metas que possibilitem um controle fiel das dimensões trabalhadas.

Finalizo este artigo com a mesma frase que iniciei: "**o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado**". •

**Humberto Barroso**
*Diretor Geral na Fac. Ideal | Devry Brasil*
professorhumbertobarroso.blogspot.com




A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO

# PARA O SUCESSO NA CARREIRA E NOS NEGÓCIOS

# PLANO DE NEGÓCIOS
# CARLOS CARDOSO

Diretor Acadêmico dos Cursos de Pós-Graduação do Instituto de Ensino UpGrade em parceria com a Faculdade Gama e Souza

Desde tempos remotos a um período de que não se tem memória por causa de sua extrema antiguidade, a espécie Homo sapiens utiliza uma ferramenta poderosa, intitulada atualmente de 'Planejamento Estratégico', com intuito de obter vantagem competitiva em relação aos seus pares – os demais integrantes de sua raça.

Tanto nas caçadas cotidianas para se alimentar, perpassando pelas incontáveis e constantes migrações, definitivas ou temporárias, em busca por melhores locais para habitar, quanto nos incomensuráveis confrontos e motins físicos diretos, com membros da mesma e/ou de outras 'tribos', o Homem só consegue vitórias expressivas nas batalhas em que participa em virtude, principalmente, de praticar estratégias e ações táticas bem planejadas e eficientes (a capacidade de fazer as coisas direito) e eficazes (a capacidade de fazer as coisas com qualidade).

Nesse artigo, conforme escrito pelo psicanalista e escritor Erich Fromm (1987), na obra de sua autoria 'Ter ou Ser', "[...] empreguei com inicial maiúscula a palavra Homem a fim de esclarecer a intenção de dar-lhe um sentido de indiferenciação sexual [...] designando a espécie Homo sapiens [...] Neste contexto, a utilização do termo 'homem', sem diferenciação de sexo, tem uma antiga tradição no pensamento humanista [...]" (p. 22).

Atento às constantes mudanças de paradigmas, ao longo do século XX, empreendedores, empresários, gestores, administradores, estudiosos, pesquisadores, acadêmicos e consultores incorporaram ao linguajar das empresas os termos utilizados pelos militares (PETROCCHI, 2001), tais como, missão e visão, objetivo geral e objetivos específicos, metas e submetas, estratégias e táticas, feedback, monitoração e controle, todas essas palavras constituintes de uma arquitetura estratégica corporativa que é a parte crucial de um Planejamento Estratégico.

O sucesso na carreira pessoal e no setor empresarial não é garantido, porém, com um Planejamento Estratégico bem construído, que possibilite combater em igualdade de condições com os seus concorrentes, como também, enfrentar as intempéries do universo, aumentam muito as chances de sucesso no nosso mundo indestrinçável.

Segundo os autores da obra 'Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico' (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), "[...] existe uma terrível tendência, na literatura de administração de hoje, no sentido do atual, do mais recente, do 'mais quente'. Isto é um desserviço, não só a todos aqueles maravilhosos autores antigos, mas em especial aos leitores, a quem costumam oferecer o novo e trivial em vez do velho e do importante [...] afirmamos que a ignorância do passado de uma organização pode solapar o desenvolvimento de estratégias para seu futuro [...] acreditamos que o tempo atua, na literatura e na prática da administração estratégica, de forma muito semelhante àquela como atua sobre o vinho em barris: ele revela o que é excelente" (p. 23-24).

A respeito desse paradoxo contemporâneo, repleto de contradições, existe um abismo enorme entre os termos 'Novo' e 'Jovem', como também, entre 'Antigo' e 'Velho'. Muitos indivíduos de pouca idade são 'Novos', mas parecem 'Velhos' e, outros de idade avançada, são 'Antigos', mas parecem 'Jovens'. A dose certa, o equilíbrio entre a energia dos novos e a sabedoria dos antigos produz uma sinergia entre esses opostos, de acordo conceitualmente com a 'Nova Ciência', a Teoria da Complexidade, que "[...] se apresenta com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza [...]" (MORIN, 2015, p. 13).

Idalberto Chiavenato é doutor (PhD) e mestre (MBA) em Administração de Empresas pela City University of Los Angeles, Califórnia, é membro da Academia Brasileira de Ciências da Administração – Cátedra Imortal n.º 48 e conselheiro do Conselho Regional de Administração de São Paulo. No seu livro 'Empreendedorismo – dando asas ao espírito empreendedor', Chiavenato (2008) comenta que "[...] o termo empreendedor – do francês entrepreneur – significa aquele que assume riscos e começa algo novo" (p. 03).

Portanto, se é "algo novo", é algo desconhecido e, se é algo desconhecido, empreendedores inexpertos precisam adquirir conhecimentos sobre essa área do saber que é repleta de nuances, pois administração é uma ciência extremamente complexa.

Segundo Morin (2015), "[...] a complexidade é um tecido [...] de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas [...] é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constitutem nosso mundo fenomênico" (p. 13).

A 'Nova Ciência', a Teoria da Complexidade preconiza um pensamento sistêmico (ecológico), contextual (local-regional-global-universal), holístico (integrativo), complexo (eclético-dinâmico-multidisciplinar-pluridimensional), intuitivo (não-linear), filantrópico (ético-idealista-humanista), e o organísmico (milenar-oriental), que é a base do pensamento chinês. A Teoria está em desacordo com o pensamento cartesiano, analítico, reducionista, mecanicista, atomístico, fragmentário, que surgiu a partir dos séculos XVI e XVII no advento da Revolução Científica.

Chiavenato (2008), mais adiante na obra mencionada anteriormente, adverte que "Se você deseja abrir seu próprio negócio [...] ganhar autonomia e independência financeira [...] É preciso que você tenha informações seguras e confiáveis para ser bem-sucedido [...] O conhecimento, nesse caso, é o seu principal recurso inicial e a garantia do seu futuro sucesso" (p. IX).

O referido autor explica "[...] quais são as possíveis causas do insucesso nos novos negócios [...] fatores econômicos (correspondem a – grifo meu) 72%. Incompetência do empreendedor. Falta de experiência de campo. Falta de experiência gerencial. Experiência desequilibrada" (p.15).

Chiavenato destaca dentre outros que "Os perigos mais comuns nos novos negócios são: [...] não planejar suficientemente bem as necessidades financeiras" (p. 16).

Outro autor renomado que discorre sobre temas relacionados ao plano de negócio é o mestre, doutor e docente da Universidade de São Paulo (USP) José Carlos Assis Dornelas (2008). Na sua obra 'Empreendedorismo – explica que empreendedores que obtêm sucesso, dentre outras características eles "[...] Planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócio até a apresentação do plano a investidores [...] São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é a chance de êxito" (p. 18).

Para adquirir conhecimentos, precisamos estudar; para estudar, precisamos pesquisar; para pesquisar, precisamos ler! Um dos maiores expoentes da literatura nacional foi o contista, ensaísta, tradutor, advogado e, considerado por muitos, o precursor da literatura infantil no Brasil, o autor da famosa obra 'O Picapau Amarelo', o escritor Monteiro Lobato (1882-1948). Certa vez ele proferiu uma de suas frases mais marcantes: "quem mal lê, mal ouve, mal fala, mal vê".

Eu, humildemente, complemento esse pensamento com as seguintes proposições: "quem mal escreve, mal memoriza, mal organiza, mal concretiza" e, "quem não planeja, não alcança o sucesso que almeja".

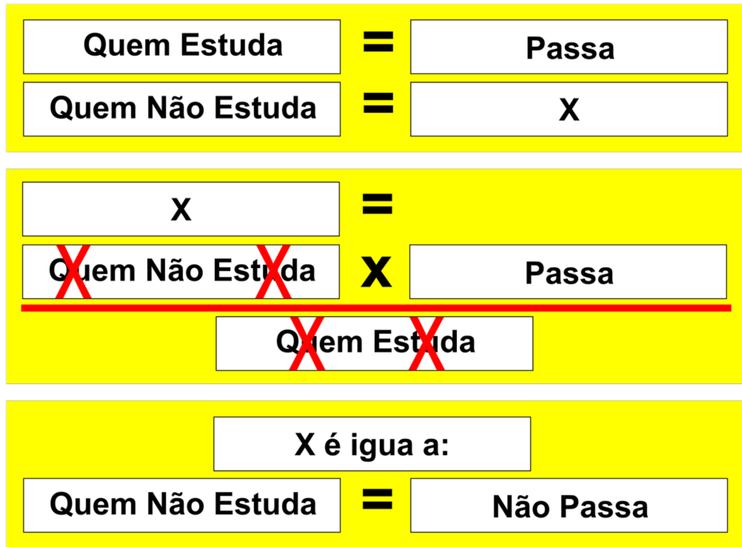
O Estratagema (R)evolucionário que elaborei (Figura n° 1) serve como ilustração desse pensamento contextual.

| ESTRATAGEMA (R)EVOLUCIONÁRIO | | |
|---|---|---|
| AÇÃO | (RE)AÇÃO | AUTORIA |
| A TODA AÇÃO | CORRESPONDE UMA (RE)AÇÃO | SIDARTA GAUTAMA |
| QUEM SEMEIA | COLHE | ESCRITURAS SAGRADAS |
| QUEM NÃO SE COMUNICA | SE TRUMBICA | ABELARDO BARBOSA |
| QUEM MAL LÊ | MAL OUVE, MAL FALA, MAL VÊ | MONTEIRO LOBATO |
| QUEM NÃO ESCREVE | NÃO MEMORIZA, NÃO CONCRETIZA | CARLOS CARDOSO |
| QUEM NÃO ESTUDA | NÃO PASSA | ANÔNIMO |
| OS ÚLTIMOS | SERÃO OS PRIMEIROS | YESHUA BEN PANDIRA |
| FAÇA AOS OUTROS | O QUE GOSTARIA QUE LHE FIZESSEM | ESCRITURAS SAGRADAS |
| QUEM NÃO PLANEJA | NÃO ALCANÇA O QUE ALMEJA | CARLOS CARDOSO |

Finalizo esse artigo com outra citação, agora anônima, que sintetiza a missão do Instituto de Ensino UPGRADE, do qual sou o diretor acadêmico executivo, expressão essa que se confunde com o meu lema pessoal: "quem não estuda, não passa". A Figura n° 2 comprova essa ideia.

Quaisquer esclarecimentos, críticas e sugestões sobre os conteúdos das Colunas de minha autoria, você caro leitor me aciona pelo e-mail **carloscardoso@terra.com.br**, como também, pode me encontrar nas aulas periódicas mensais que ministro no Curso de Pós-graduação Lato Sensu "MBA em Gestão e Marketing de Academias", da Faculdade GAMA E SOUZA, no campus Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. Uma ótima oportunidade de você dirimir as dúvidas que por acaso venham a surgir sobre a temática.

Continuo a discorrer sobre Plano de Negócios na próxima edição da Revista Empresário Fitness & Health. •




## REFERÊNCIAS


CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo** – Dando Asas ao Espírito Empreendedor. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo** – Transformando Ideias em Negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FROMM, Erich. **Ter ou Ser?** Rio de Janeiro: LTC, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia** – um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

PETROCCHI, Mario. **Turismo**: Planejamento e Gestão. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

# 3 DICAS ESSENCIAIS PARA
## RETENÇÃO DE CLIENTES EM SUA ACADEMIA

O mercado de fitness amadurece a cada ano em nosso país, gerando ainda mais competitividade com a crise econômica atual. Este cenário é favorável para clientes que sabem exatamente o que desejam e também para gestores que planejam ações de forma estratégica. A retenção de clientes é um grande desafio até mesmo para os profissionais mais experientes, sendo razão para repensar frequentemente as práticas mercadológicas. Confira abaixo 3 dicas essenciais para tornar sua empresa uma referência em sua região, gerando mais retenção e lucratividade.

## DICA 1 - CONHEÇA SEU PÚBLICO

Conhecer seu público vai muito além de fazer pesquisa de geomarketing e conferir o censo de sua cidade/bairro. É preciso saber cada vez mais sobre o perfil dos visitantes de sua academia (clientes em potencial), detalhes sobre os atuais frequentadores (clientes) e motivos que levaram clientes a deixarem sua empresa (clientes evadidos). Você sabe o percentual de cada faixa etária, sexo e os principais objetivos dos seus clientes? Caso saiba, sua estrutura organizacional está realmente preparada para oferecer um serviço profissional?

Conhecer mais sobre os interessados em seu negócio permite avaliar se a proposta de serviços está de acordo com a demanda do local. Você pode escolher entre tentar atender a demanda ou oferecer um determinado tipo de serviço para atrair certa demanda, o que pode ser mais trabalhoso. Ressalto que toda e qualquer estratégia deve ser baseada em informações precisas, pois o mercado de fitness está em constante evolução e não permite mais ações amadoras. O local, as atividades, os equipamentos, as contratações e os programas de treinamento devem ser pensados de acordo com o público alvo. Farmácias, postos de combustíveis e livrarias que cadastram CPFs dos clientes são bons exemplos do varejo que monitoram o consumo dos clientes. Na prestação de serviços não é diferente, sendo sua responsabilidade criar e utilizar as ferramentas de controle com a ajuda dos colaboradores.

## DICA 2 - TREINE SEUS PROFISSIONAIS

Treinar uma equipe pode parecer simples, mas não é.  As universidades capacitam os profissionais tecnicamente para a prescrição de exercícios, mas existem diversos fatores que influenciam na retenção de clientes que não são aprofundados pelas mesmas. Há um espaço em branco que deve ser preenchido pelo gestor no desenvolvimento das competências dos colaboradores. Faça uma lista das habilidades e atitudes primordiais que você gostaria que os profissionais de sua empresa tivessem. Após esta ação, perceberá que a lista poderia ser menor se os processos de contratação fossem mais criteriosos, mas este é um assunto para outro artigo.

Workshops, cursos, seminários, simpósios e palestras são os formatos mais conhecidos para capacitação de profissionais, mas você sabe quais deles são os mais indicados para empreendimentos de fitness? Depende do objetivo da capacitação. O que mais recomendo para ser realizado dentro da empresa é o workshop, pois é um evento com características de treinamento, mais próximo da realidade do mercado. É um formato que faz com que o profissional aprenda na prática de acordo com as necessidades da empresa. Outros formatos também podem ser personalizados de acordo com os objetivos da empresa, mas nem sempre são tão proveitosos. O workshop pode ser conduzido por você ou por um colaborador, desde que tenham experiência em propagação do conhecimento. Pode-se contratar um especialista no tema a ser abordado também, mas uma reunião prévia é fundamental para apresentação da estrutura da empresa e os problemas mais comuns a serem solucionados. É mais caro, mas a chance do retorno é maior.

O profissional que conduzirá o encontro servirá como facilitador para que sua equipe possa sugerir as melhores soluções e práticas para o negócio. Lembre-se, para que o treinamento tenha sucesso, você deverá estar por dentro dos principais problemas de interação entre colaboradores e clientes, além de ter habilidades para identificar os profissionais que podem oferecer as melhores experiências.

## DICA 3 – INCENTIVE O INTRAEMPREENDEDORISMO

Todos os produtos têm um ciclo de vida, e aqueles oferecidos pelos empreendimentos de fitness não estão de fora da regra. Você não precisa fechar suas portas quando achar que o ciclo chegou ao fim, como alguns fazem por falta de preparo. Inovação e intraempreendedorismo são temas muito discutidos atualmente para manter as empresas com alto nível de competitividade. É comum termos profissionais tecnicamente competentes e atenciosos em nossas equipes, mas com pouca ou nenhuma atitude proativa para sugerir melhorias. Cabe ao gestor incentivar a cultura do intraempreendedorismo e recompensar as boas ações. Todos gostam de ver seus trabalhos gerando resultados satisfatórios, principalmente os colaboradores. Ouvir sua equipe é fundamental para que seu negócio possa evoluir, afinal, seus colaboradores estão na linha de frente e sabem exatamente o que os clientes gostam.

Muitas empresas de outros setores organizam encontros com colaboradores para desenvolvimento de novos produtos e serviços. No mercado de fitness não é diferente, mas é muito comum pedir sugestões quando a empresa está enfrentando uma crise, gerando decisões arriscadas. Os encontros podem ocorrer no meio de uma crise, mas os melhores planos surgirão nos momentos de boa saúde financeira da empresa, com as mentes "bem oxigenadas", sem o incentivo do desespero. Esta é a diferença entre uma empresa com plano estratégico bem estruturado e uma que vive de "achismo".

Tenha em mente que o sucesso de qualquer empresa vem do seu ativo mais importante, as pessoas. Os pilares para a retenção de clientes em empreendimentos de fitness são: contratar adequadamente, treinar periodicamente e cultuar a inovação através do intraempreendedorismo. Nosso mercado não para de crescer, mesmo sem ser considerado algo essencial por boa parte dos clientes.

Crie um calendário para avaliação dos resultados e revisão do plano estratégico. Esta é a melhor forma para executar ações eficazes que levarão seu empreendimento ao topo através da geração de valor. Mostre que você está no mercado para vencer, só depende de você!

Conte comigo! Até a próxima!•

**Fábio Cantizano**
Diretor Executivo do Grupo de Capacitação Profissional no Esporte (GCAPE)
http://www.gcape.com.br
fabiocantizano@gcape.com.br

> Para reter clientes: contrate adequadamente, treine periodicamente e cultue a inovação internamente.

# EXISTEM DOIS TIPOS DE CLIENTES:

"Obrigado! Só vim dar uma olhadinha..."

"Fechado! Posso treinar hoje mesmo?"

# QUAL VOCÊ PREFERE NA SUA ACADEMIA?

ACADE
GESTÃO DE ACADEMIAS

11.2935-3410 | atendimento@acadesystem.com.br | www.acadesystem.com.br

SUA RECEPÇÃO

por Leonardo Allevato

# ESTRATÉGIAS PARA VENDER MAIS EM 2017

É fato que começamos a sair da "tal crise", mas ainda é necessário – e sempre será! – ter processos bem delineados para se vender mais. Nesse sentido, gostaria de apresentar, nesse artigo especial, já que minha coluna é sempre com "pílulas" de informação, uma estratégia mais elaborada para sua recepção. Não espere um manual de COMO fazer; você terá aqui o QUE fazer, para poder aplicar, de forma personalizada, na sua empresa.

Tudo começa por você, gestor. Se você não mudar radicalmente  sua postura perante o seu negócio e perante seus funcionários, de nada adiantará linha alguma que aqui se escreva. ATITUDE! Se você é desses gestores que reclama da crise, dos funcionários, da concorrência, dos clientes e de tudo mais, menos de você, você precisa mudar! Esse é o primeiro passo! Pare de arranjar um "sócio" para os seus problemas ou terceirizá-los e tenha ATITUDE! É isso que vai começar a mudar seu negócio!

O próximo passo é se PLANEJAR: o ideal é que você já tenha um plano de negócios – o que, provavelmente, não tenha – ferramenta fundamental para qualquer negócio. E se não tem e não pretende desenvolver um, é preciso, pelo menos, começar a planejar por alguma setor da academia. E minha sugestão é que comece pelo setor de vendas.

E por falar em "setor de vendas", você tem recepcionistas ou vendedoras? Essa definição é mais conceitual do que prática; você pode transformar suas recepcionistas em exímias vendedoras. "Recepcionista" pressupõe que elas apenas receberão os clientes, mas é preciso que elas VENDAM! Você não precisa mandar todas as suas recepcionistas embora, basta apenas treiná-las e mudar seu mindset!

Entretanto, para vender mais e melhor, é preciso que você tenha PROCESSOS bem definidos. Os processos servem para que haja uma padronização nas ações de atendimento e vendas e, desta forma, seja mais fácil operacionalizar e controlar o que está sendo feito pela sua equipe.

Delinear processos não é uma tarefa tão fácil e NÃO deve ser feita apenas pelo gestor! De preferência, deve-se construir, junto com a equipe, como será cada procedimento, aproveitando o que os membros da equipe já desenvolvem e analisando o que funciona e o que não funciona, para que, ao final desse delineamento, os procedimentos sejam padrão para toda a equipe. Na figura 1 você encontra um modelo de processo desenvolvido para uma academia específica.

Mesmo com esses processos bem delineados, o controle e acompanhamento têm que ser constantes e exitem duas ferramentas para se fazer isso: REUNIÕES e TECNOLOGIA!

As reuniões devem ser frequentes – se forem diariamente, melhor! – para se ajustar as ações, discutir casos de sucesso e de insucesso e ajustar as metas. Em termos de tecnologia, atualmente a melhor ferramenta aplicada a esse controle e acompanhamento é o WhatsApp! Através dele, é possível acompanhar, em tempo real, o que sua equipe de vendas está desenvolvendo, com feedbacks tanto das vendedoras, quanto do gestor.

Essa ferramenta também pode ser utilizada para ajudar a superar as OBJEÇÕES dos clientes. Quando há uma interação já consolidada entre a equipe, os casos de objeções superadas ou não podem ser discutidas e ajustadas, formando-se um background de conhecimento para que, no futuro, fique mais fácil superá-las.

Estamos falando de ações e procedimentos quando o visitante já está no processo de fechamento da venda, mas existe um passo anterior que precisa ser bem trabalhado: o TOUR!

Se sua equipe faz aquele tour apresentando a piscina e as bicicletas de spinning, muito provavelmente não está demonstrando o valor necessário para que o visitante feche a venda mais facilmente.

Para que isso aconteça – o cliente PERCEBER O VALOR do seu serviço – é preciso que seu serviço seja a solução para um problema do cliente! Acredite que todo visitante entra na sua academia com um problema e o objetivo da sua equipe é casar esse problema com a solução, que é o serviço que você oferece!

Para juntar o tour eficiente com esse "casamento" problema-solução, faz-se necessário um BOLETIM DE VISITANTE (BV) bem estruturado. Nele devem constar todas as informações que você, gestor, julgar como necessárias para que sua equipe tenha argumentos suficientes para fechar a venda naquele momento ou posteriormente. Não existe um modelo específico de BV, pense quais são os argumentos que sua equipe precisa para fechar a venda e construa um personalizado para sua academia!

Com o BV na mão, se o visitante não tiver fechado a venda naquele momento da visita, é necessário fazer um cadastro dele para que o processo de venda continue e seja consolidado o mais rápido possível. Assim, todos os BVs preenchidos deverão alimentar uma PLANILHA específica de visitantes– e que pode ser construída no programa Excel – constando todas as informações desse BV e colunas onde serão registradas as ações com cada visitante (mensagens, ligações, ...).

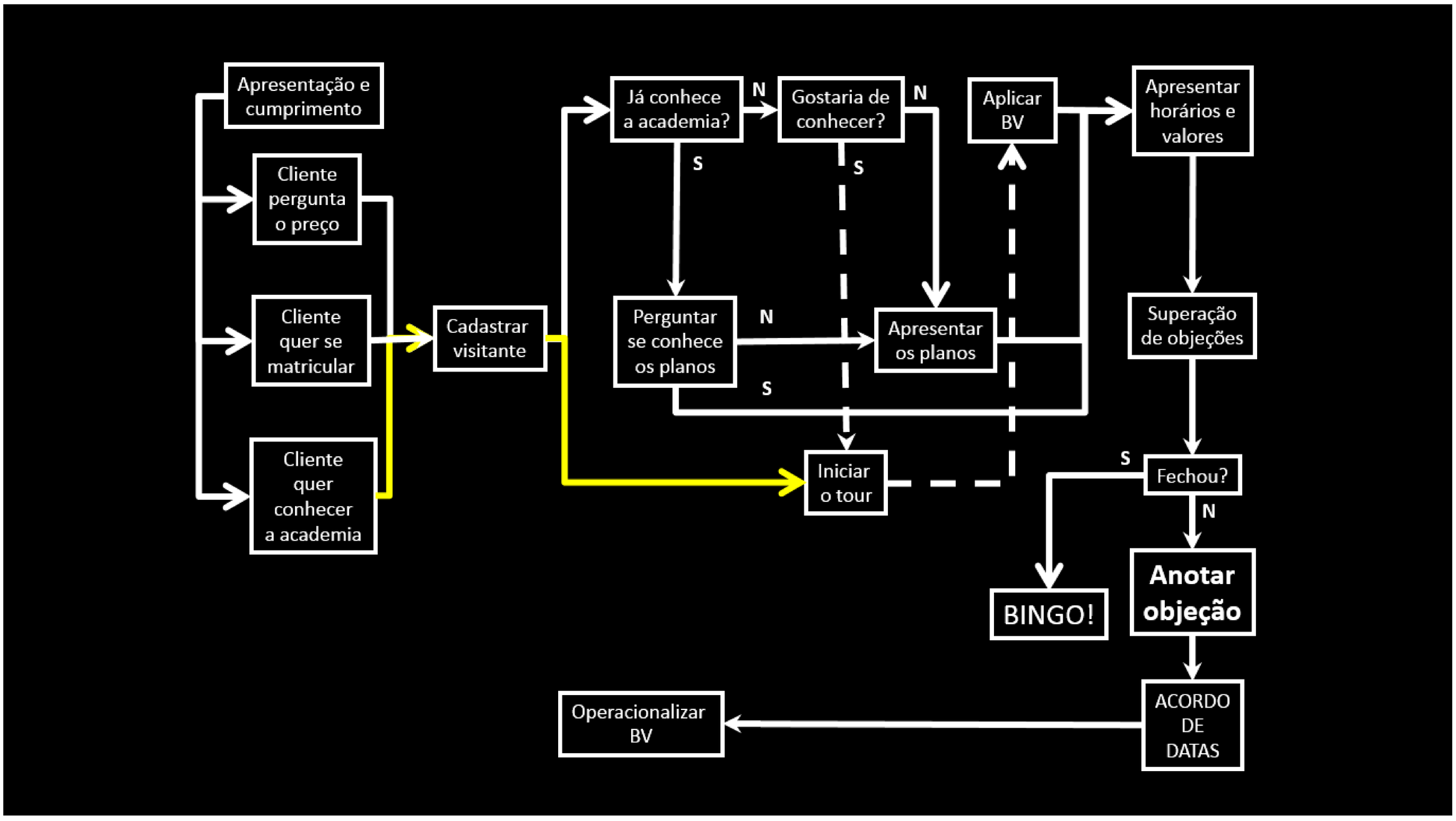



Figura 1: Processo de atendimento e vendas - visitantes

Mas até quando essas ações devem ser desenvolvidas para se tentar fechar a venda? A resposta é: até o "sim" ou o "não" definitivo do visitante.

Existe uma dica de ouro para a operacionalização dessa planilha: as AÇÕES devem ser PLANEJADAS E CONTROLADAS E COM ACORDO DE DATAS. Esse acordo é fundamental para que as ações não sejam invasivas e sua equipe não se torne chata na percepção do prospect! Se bem estruturada, no máximo em cinco ações você tem o "sim" ou o "não" definitivo do visitante!

Como mencionado anteriormente, você precisa começar seu planejamento por algum lugar!

Esse planejamento vai permitir que você faça uma GESTÃO ESTRATÉGICA das vendas na sua academia e, uma vez que o cliente está mais seletivo e cauteloso para comprar, você percisa vender pra ele!

Entretanto, essa gestão estratégica só será eficiente e eficaz se você tiver METAS bem estruturadas para sua equipe atingir. Minha sugestão é que, se você nunca delineou metas, comece de forma bem simples: número total de clientes e número de matrículas. Esses indicadores, por si só, já levarão sua equipe a um outro patamar, fazendo com que tomem gosto pelo caminho até o atingimento das metas e permitndo que você faça os ajustes necessários para poder incrementar mais essas metas. Sugiro também que metas venham acompanhadas de comissionamento, para que sirvam de estímulo para sua equipe.

Se você pegar essas poucas linhas, sentar e pensar num planejamento inicial seguindo esse roteiro, vai experimentar um novo momento nas vendas da sua academia!

Deixo para você, gestor, como motivação para esse novo ano e que foi o meu mote no ano que passou, a seguinte frase:

***"Vender é preciso e somente com planejamento e capacitação da sua equipe você vai poder vender mais!"***

Boas vendas!

**Leonardo Allevato**
***Vendas em Academias***
*Consultor*

*Envie suas dúvidas sobre assuntos pertinentes* à recepção para leo@lafitness.com.br ou pelo WhatsApp ***(31) 98752-5551***

2017 está aí!
Vai começar a vender ou vai
continuar esperando o cliente comprar?
WORKSHOP DE VENDAS EM ACADEMIAS
Data: 18 de fevereiro de 2017
Horário: 08 às 19h - Local: Rio de Janeiro
VENDASEMACADEMIAS.COM.BR/WORKSHOP

# Um novo conceito...
# Uma nova linha...
# Com o mesmo preço!

ESTEIRA
NOVA AS 200 3.2

Preços sujeito a alteração, sem aviso prévio, Fotos meramente ilustrativas. Crédito sujeito a aprovação.

# ASTRO
*Equipamentos Esportivos*

CICLE INDOOR
X-POWER

ERGOMÉTRICA
DYNAMIC

CARENAGEM
INDESTRUTÍVEL

ELÍPTICO
TRUCK

**FÁBRICA**

**Est. Padre Roser, 92 - Vila da Penha - Rio de Janeiro RJ - Cep 21220-560**
**www.astroequipamentos.com.br** **comercial@astroequipamentos.com.br**

# Tels.: 21 2269-9481 / 2269-7806