

# RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

ABRIL/2018



## FITNESS

**SEBRAE**

 SEBRAE  
INTELIGÊNCIA  
SETORIAL

## DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

As empresas do segmento fitness dependem de diversos fatores para sobreviver, e essa busca constante pela sobrevivência depende da implementação de uma visão estratégica definida. Normalmente os gestores do segmento tomam suas decisões de forma intuitiva e não seguem um direcionador pré-estabelecido.

Onde você irá chegar se não sabe exatamente para onde está indo?



Por esse motivo, os conceitos de Direcionamento Estratégico crescem em importância e começam a ser melhores difundidos entre aqueles que conduzem as empresas.

Neste Relatório de Inteligência do segmento fitness, serão vistos os conceitos básicos que norteiam este estudo, tais como:

| **O QUE É O DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO?**

| **PARA QUE ELE SERVE?**

| **QUAIS SÃO AS SUAS FASES DE IMPLEMENTAÇÃO?**

| **COMO FAZER?**

### O QUE É DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO?

Direcionamento Estratégico é um plano mestre abrangente que estabelece o foco da empresa para alcançar a sua missão, seus objetivos e metas. Em sentido mais específico, o Direcionamento Estratégico é o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo. Não existe mais espaço no segmento de fitness para empresas despreparadas estrategicamente. A evolução chegou, e juntamente com ela uma leva de gestores bem preparados, com propósito definido e com objetivos e metas a serem conquistados. Seguir na rotina operacional do negócio sem levar em consideração a esfera estratégica é o primeiro passo para ter dificuldades competitivas.

Assim como para fazer uma grande viagem é preciso definir o destino, as datas e todos os caminhos a serem percorridos, na elaboração do Direcionamento Estratégico não é diferente, é preciso estabelecer onde se quer chegar, o motivo dessa "viagem" e as datas e os caminhos que toda a empresa deverá percorrer para conquistar esses objetivos.

As empresas que tem o direcionamento competitivo alinhado com o mercado são mais estratégicas, reagem mais rápido a possíveis alterações que podem impactar em seus negócios, além de ser mais visionárias e sustentáveis.

# MODELO DE DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O modelo a seguir demonstra como funciona, em fluxograma, o Direcionamento Estratégico.

- A missão e os objetivos gerais conduzem a elaboração do Direcionamento Estratégico, assim como a formulação das estratégias de ataque.
- O ambiente interno é ligado ao ambiente externo por meio de uma seta de duplo sentido, que significa que o Direcionamento Estratégico é determinado face aos pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças.
- A seta final indica que após a implementação, usa-se o controle estratégico para avaliar como foi o desempenho da organização. A seta que retorna lateralmente significa o feedback, que informa onde se acertou e onde o processo precisa de melhorias.



## ELABORAÇÃO DO DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO

O Direcionamento Estratégico é composto pela definição de missão, visão e metas. Somente com esses três conjuntos alinhados consegue-se direcionar de forma competitiva a empresa.

### MISSÃO

Uma empresa com senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir. A declaração de missão define uma organização e descreve a sua razão de ser, o que é quem ela representa, e os valores ou crenças que mantém<sup>1</sup>. As empresas são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, é ele que representa a verdadeira missão da empresa.

No segmento de fitness existe uma certa “miopia” desse conceito. Muitos se definem como empresas familiares, que atendem a tudo e a todos, outros nem se definem. Essa interpretação equivocada, e as vezes ignorada, não consegue direcionar o que a empresa faz.

Uma missão bem estruturada mostra para clientes, público-alvo, professores, colaboradores, fornecedores, o que esperar desse negócio, quais premissas serão reverenciadas, o que está dentro e o que está fora da área de atuação.

Vale ressaltar que a missão da empresa deve sempre reverenciar o seu modelo de negócios, (Vide Relatório de Inteligência Fitness publicado em novembro de 2017 - Modelo de Negócios - Preparando as empresas para a competição.) o escopo de produtos e a postura competitiva.

A evolução constante do mercado traz a necessidade vitalícia de se encontrar uma postura própria e que mostre a todos os envolvidos o que realmente a sua empresa faz.

1 - FERRELL, O. C. Estratégia de Marketing. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000. Pg.22.



### EXEMPLO DE MISSÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

**Entregar para os nossos clientes um ambiente integrador e familiar para a prática das atividades físicas.**



### EXEMPLO DE MISSÃO DE UMA EMPRESA PARA JOVENS

**Divertir, entreter e cativar os nossos alunos a formar tribos que reverenciem os hábitos saudáveis.**



### EXEMPLO DE MISSÃO DE UMA EMPRESA DE BAIXO CUSTO

**Entregar uma excelente estrutura, variedade de equipamentos, para que os nossos alunos consigam praticar suas atividades pelo menor preço.**

Esses exemplos mostram que a missão deve ser objetiva e tentar ao máximo clarear na mente de todos os interessados, o propósito de existência da empresa.

## VISÃO

A Visão é a declaração das realizações desejadas, expressas qualitativamente. É importante porque fornece a direção para a empresa e cria um conjunto de prioridades que ela usará para avaliar as alternativas e tomar as decisões de alocação de recursos. Significa fixar um alvo a ser atingido.

Definir a visão associada a missão nunca foi o forte do segmento, basta lembrar que poucos definiam realmente uma missão, quanto mais ancorar no plano futuro o desejo a ser conquistado.



A definição de visão traz para o segmento fitness a fixação do norte, uma espécie de bússola dos negócios, o alvo a ser atingido que quase sempre era ignorado. A maior parte dos gestores do segmento fitness acompanham somente as metas de curto prazo. Olham para o mês corrente, comparam com os anos anteriores, mas não planejam onde estarão daqui a 3 anos nesse mesmo período.

Trabalhar com a visão é estimular o longo prazo de forma clara e específica, é mostrar para todos onde a empresa irá pousar o seu avião no final da viagem.



### EXEMPLO DE VISÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

**Ser a referência de academia familiar na região do Méier, tendo produtos para todas as idades e um total de ativos de 980 alunos até 30 de maio de 2020.**



### EXEMPLO DE VISÃO DE UMA EMPRESA PARA JOVENS

**Ser o point da Tijuca para os jovens que querem se expressar através das atividades físicas até 30 de maio de 2020, atingindo o número de 750 alunos.**



### EXEMPLO DE VISÃO DE UMA EMPRESA DE BAIXO CUSTO

**Ser a única academia de Cascadura a oferecer mensalidades abaixo dos R\$ 50,00 até 30 de maio de 2020.**

Perceba que todas as declarações de objetivos citadas acima contemplam o tempo e o resultado esperado. Isso quer dizer que sempre a sua Visão deve estar clara e específica e associada a uma data.

## METAS

As metas são marcos específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação ao alcance da Visão. Uma meta bem definida deve incluir o nível atual de realização, o nível desejado e o período de tempo para o objetivo ser atingido. Falar sobre metas é falar a linguagem dos gestores atuais, que conseguem construir seu escopo de metas e distribuí-los para equipe comercial e técnica. O problema é que nessa operação, em muitas das vezes, eles não levam em consideração a missão e os objetivos de visão.

As metas são os degraus a serem atingidos para se conquistar a visão.



### EXEMPLO DE META DE UMA EMPRESA FAMILIAR

Aumentar o índice de conversão para 70% em janeiro, em 75% em fevereiro e para 80% em março.



### EXEMPLO DE META DE UMA EMPRESA PARA JOVENS

Renovar 60% dos alunos em planos de longa duração no mês de outubro e 70% dos alunos em planos de longa duração no mês de novembro.



### EXEMPLO DE META DE UMA EMPRESA DE BAIXO CUSTO

Ultrapassar a faixa de 2.000 alunos até dia 31 de julho e de 2.150 alunos até dia 31 de agosto.

## DICA

É importante apresentar no seu plano de metas o sistema de "escada". O que vem depois do primeiro alvo a ser atingido. Visualizar o segundo passo traz mais representatividade para o primeiro passo.

Obviamente essas etapas de direcionamento estratégico devem estar totalmente ancoradas no mercado. Ou seja, é fundamental que se conheça as influências geradas e sofridas pelo seu ambiente de negócios. Aqueles que montam o Direcionamento Estratégico sem avaliar o ambiente no qual estão inseridos não são diferentes daqueles que vão viajar e não levam mapas para se orientar.

## OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Para ter sucesso ao longo do tempo as academias precisam estar em sintonia com o seu ambiente externo. A incerteza ambiental ameaça constantemente e cria com isso a necessidade do seu amplo entendimento como forma de sustentabilidade e sobrevivência.

Ao analisar o ambiente externo, as academias devem procurar conhecer os fatores estratégicos externos, oportunidades e ameaças, que a empresa enfrenta em seu setor.

Veja agora quais as questões externas devem ser levadas em consideração, quais os métodos de análise que podem ser usados e como a empresa pode usar estas informações para obter vantagem competitiva.

### COMPOSIÇÃO DA ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA<sup>2</sup>



## **MACROAMBIENTE**

É composto pelas forças que não estão, em geral, sob o controle direto do gestor da academia. Estas forças não influenciam diretamente as atividades de curto prazo, porém devem ser considerados, pois podem influenciar as decisões futuras.

Todas as questões do Macroambiente influenciam e podem ser influenciadas pelo ambiente interno. O Macroambiente é composto por:

### **FORÇAS ECONÔMICAS**

Influenciam o fluxo monetário do ambiente através do PIB, taxa de juros, taxa de inflação, o valor do dólar e etc.;

### **FORÇAS TECNOLÓGICAS**

Influenciam o ambiente através da inovação tecnológica e científica.

### **FORÇAS POLÍTICO-LEGAIS**

Influenciam o ambiente através das legislações governamentais;

### **FORÇAS SOCIAIS**

Influenciam o ambiente através de valores e os costumes da sociedade.

## **ANÁLISE DO MERCADO**

Nele estão contidos os grupos que afetam, direta ou indiretamente, as atividades da empresa e são por ela afetados.



## **FORÇAS E FRAQUEZAS DO AMBIENTE INTERNO**

A análise interna da academia tem o objetivo de identificar os fatores estratégicos internos: pontos fortes e fracos que servem para determinar se a empresa será capaz de tirar vantagem de oportunidades enquanto evita ameaças.

### **PONTOS FRACOS E FORTES / RECURSOS INTERNOS**

Os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus Recursos Internos. Esses recursos internos são subdivididos em:

#### **RECURSOS HUMANOS**

Experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa.

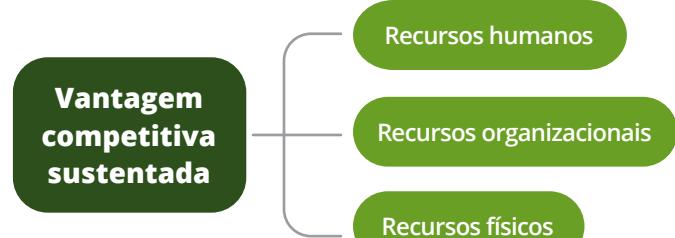
#### **RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

Os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração, base financeira, Marketing e etc.

#### **RECURSOS FÍSICOS**

Instalações e equipamentos, localização geográfica, e etc.

Em um contexto de excelência esses três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada. A vantagem competitiva sustentada refere-se a estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes da empresa.



# ANÁLISE DE SITUAÇÃO<sup>4</sup>

Utilize o arquivo modelo de direcionamento estratégico para te auxiliar nessa atividade.

A análise de situação da empresa consiste no processo de encontrar um ajuste estratégico entre as oportunidades externas e as forças internas (página 4), enquanto se trabalha as ameaças externas perante as fraquezas internas (página 5) para construir uma matriz SWOT da sua empresa, utilize o quadro abaixo.



1

## NO BLOCO OPORTUNIDADES (O)

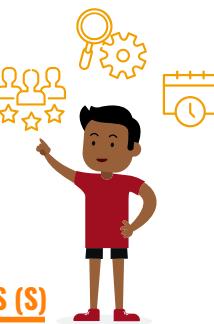
Relacione as oportunidades externas disponíveis no mercado. *Exemplo: Crescimento da população de idosos, um novo condomínio residencial, um concorrente com dificuldades.*

Fatores internos		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores externos	Oportunidades (O)	Estratégias (SO)	Estratégias (WO)
Ameaças (T)	Estratégias (ST)	Estratégias (WT)	

2

## NO BLOCO AMEAÇAS (T)

Relacione as ameaças externas no mercado. *Exemplo: Chegada de um novo concorrente, fechamento de negócios vizinhos, aumento da criminalidade.*



3

## NO BLOCO FORÇAS (S)

Liste as forças da empresa.

*Exemplo: Profissionais altamente qualificados, Equipamentos novos, grade de horários dinâmica.*

4

## NO BLOCO FRAQUEZAS (W)

Liste as fraquezas da empresa. *Exemplo:*

*Ausência de atividades para grupos especiais, falta de estacionamento, poucas aulas coletivas.*



## ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Ao elaborar uma estratégia, o critério mais importante talvez seja a capacidade desta de lidar com os fatores estratégicos específicos desenvolvidos na análise S.W.O.T.

Se a estratégia não tirar proveito de oportunidades ambientais e de forças corporativas e não levar ao afastamento de ameaças ambientais e fraquezas corporativas, provavelmente fracassará.

Outro fato que deve ser levado em consideração é a capacidade de cada estratégia em satisfazer objetivos previamente acordados com a utilização mínima de recursos e com o menor número de efeitos colaterais negativos. Portanto é fundamental, desenvolver um plano de implementação experimental de modo a abordar as dificuldades que a academia provavelmente enfrentará.

Com base no quadro de análise SWOT criado no exercício anterior, inicie a correlação entre os quadrantes conforme sugestão abaixo para a Elaboração de Estratégias.

### ESTRATÉGIAS SO

São geradas pensando nos meios pelos quais uma empresa pode escolher utilizar as suas forças para tirar proveito das oportunidades;

### ESTRATÉGIAS ST

São geradas pensando na utilização das forças de uma corporação como um meio de evitar ameaças;

### ESTRATÉGIAS WO

São geradas pensando para tirar proveitos das oportunidades superando as fraquezas;

### ESTRATÉGIAS WT

São geradas pensando basicamente na defesa e servem para reduzir as fraquezas e evitar as ameaças.

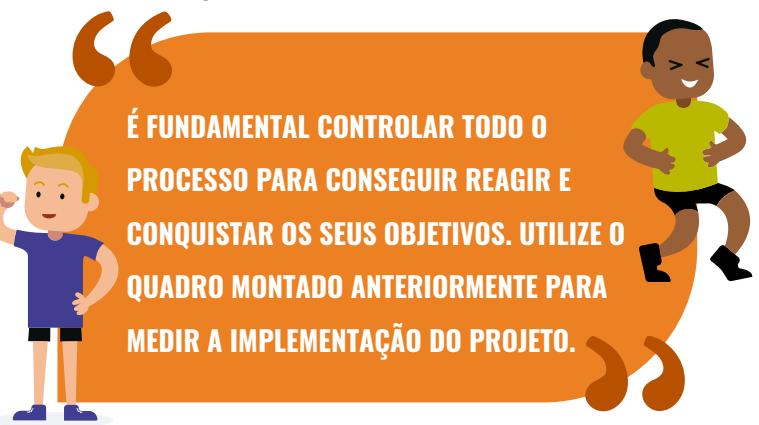
### LISTE AS ESTRATÉGIAS NO CRONOGRAMA A SEGUIR:

Na primeira coluna, liste todas as estratégias elaboradas e as metas de cada uma dessas ações. No campo do prazo, pinte os quadrantes referentes aos meses que essa ação acontecerá. Na parte de Responsável pela estratégia, liste os setores e todas as pessoas que estarão envolvidas nessas atividades. Na parte de premissas descreva tudo o que deve ser levado em consideração e o que não pode faltar nessa organização estratégica.

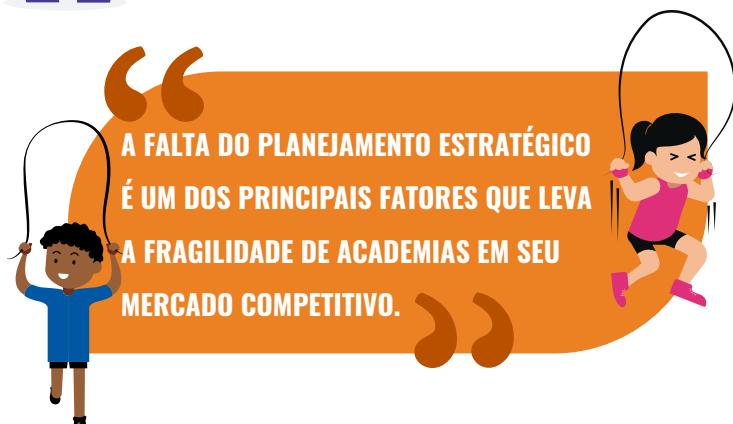
*LEMBRE-SE: As estratégias construídas devem utilizar como referência o Direcionamento estratégico elaborado no início desse relatório.*

## CONTROLE ESTRATÉGICO

A última etapa do modelo de Direcionamento Estratégico é a etapa de controle. Tudo aquilo que foi construído deve ser medido. Todas as ações estratégicas devem ter como referência um indicador, ou quantitativo ou qualitativo, para servir de referência sobre o real impacto dessas ações. Com base nos dados aferidos a empresa pode avaliar se ajusta, corrige ou muda a sua estratégia. A maior parte dos gestores de academia não monitora o sucesso das suas ações.



É FUNDAMENTAL CONTROLAR TODO O  
PROCESSO PARA CONSEGUIR REAGIR E  
CONQUISTAR OS SEUS OBJETIVOS. UTILIZE O  
QUADRO MONTADO ANTERIORMENTE PARA  
MEDIR A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.



A FALTA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
É UM DOS PRINCIPAIS FATORES QUE LEVA  
A FRAGILIDADE DE ACADEMIAS EM SEU  
MERCADO COMPETITIVO.



## CONCLUSÃO

A falta do planejamento estratégico é um dos principais fatores que leva a fragilidade de academias em seu mercado competitivo. A ausência de um Direcionamento Estratégico claro e bem definido cria um cenário desfavorável para uma academia competir frente aos seus concorrentes.

O grande foco no funcionamento do negócio, a operação, de certa forma afasta o foco dos empreendedores desse setor, tornando-os míopes em relação as mudanças e os movimentos desse setor. O verdadeiro entendimento desses conceitos e o uso apropriado das ferramentas apresentadas nesse documento possibilitará a aplicação de ações estratégicas direcionadas ao atingimento das metas e objetivos da empresa. Além disso, proporcionará a criação de um plano de ação detalhado que possa atuar na captação de clientes, manutenção dos clientes e resgate de ex-clientes da empresa.



# FITNESS

## RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

ABRIL/2018

### Gerência de Conhecimento e Competitividade

**Gerente:** Cezar Kirszenblatt

**Gestor do Programa Sebrae Inteligência Setorial:** Marcelo Aguiar

**Analista de Inteligência Setorial e Temática:** Mara Godoy

**Articulação e Disseminação Empresarial:** Poliana Valente

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

**Coordenador Regional:** Marta Aresta

**Analista:** Bruno Fernandes

**Especialista:** Alessandro Mendes e Léo Cabral

Entre em contato com o Sebrae: 0800 570 0800