

# RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA

OUTUBRO/2017



FITNESS

SEBRAE

SEBRAE  
INTELIGÊNCIA  
SETORIAL

## SERVIÇO | A ENTREGA DE VALOR PARA O CLIENTE

A palavra serviço é um substantivo masculino que segundo o Dicionário Online Português<sup>1</sup> significa “ação ou efeito de servir”. No dia a dia das academias de ginástica o serviço é o core business<sup>2</sup> do negócio, em outras palavras, é a principal entrega e o meio pelo qual os seus clientes captam o verdadeiro valor da empresa.

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

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

### Expectativa versus Experiência

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

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

No momento que prestamos o serviço para um cliente construímos as experiências que são mensuradas através dos sentidos do corpo e dos sentimentos. Essas experiências podem ser positivas ou negativas e



1. [www.dicio.com.br/servico/](http://www.dicio.com.br/servico/)

2. [www.dicionariofinanceiro.com/core-business/](http://www.dicionariofinanceiro.com/core-business/)

e isso influenciará muito a decisão final do cliente em permanecer ou não praticando exercícios na sua academia.

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

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

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

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

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

## Características dos serviços

Em um livro clássico, chamado Administração de Marketing<sup>3</sup>, publicado em 2006 pelos autores Kevin Keller e Philip Kotler tivemos a descrição de quatro características importantes do serviço. Essas características podem influenciar como o cliente capta valor durante a prestação de serviço em sua academia e lhe tornar mais ou menos competitivo frente aos seus concorrentes.

### INTANGIBILIDADE

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

### INSEPARABILIDADE

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

### VARIABILIDADE

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

### PERECIBILIDADE

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



3. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane (2006). Administração de Marketing. Ed. Pearson Education, 12 ed. São Paulo.

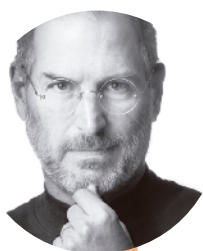
## São pessoas cuidando de pessoas

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

Quando Steve Jobs<sup>4</sup> decidiu abrir suas lojas físicas da Apple, as famosas Apple Store, buscou inspiração em uma gigante do mundo do entretenimento, Walt Disney. Jobs era o maior investidor pessoa física da Disney e sempre admirou a cultura de excelência de serviços praticada nos parques temáticos e nas lojas físicas. Ele queria entender como poderia implantar essa cultura nas lojas que seriam inauguradas.

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

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



**Inspire-se em  
Steve Jobs.**

## O que vai mudar após a crise?

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

### O sarrafo subiu!

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

### Revisão de prioridades

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

### Consistência

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

### A pirâmide mudou

A conhecida pirâmide de Maslow<sup>5</sup>, criada pelo Psicólogo Abraham H. Maslow, que é a grande referência para determinar as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional mudou. Para o cliente de hoje ter uma boa internet disponibilizada por wi-fi é uma necessidade básica de vida. Lembre-se, esse wi-fi deve funcionar em toda a academia e não apenas em alguns espaços.



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

5. [novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/](http://novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/)



# CRIANDO EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO



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

Mas o que é Design de Serviços? Existe uma definição muito simples de entender no Wikipédia<sup>6</sup>.

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

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

**Como deve ser a experiência do consumidor ao usar este serviço?**

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

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

Existem 5 princípios do Design de Serviços<sup>7</sup> que podem ser aplicados facilmente às academias de ginástica e poderão lhe ajudar a se diferenciar mais dos seus concorrentes. A boa notícia é que você não precisa ter um conhecimento profundo sobre Design de Serviços para aplicar esses princípios.



6. [en.wikipedia.org/wiki/Service\\_design](https://en.wikipedia.org/wiki/Service_design)  
7. Stickdorn, Marc & Schneider, Jacob (org) (2014) Isto é Design Thinking de Serviços – Fundamentos, Ferramentas e Casos. Bookman Editora. 1ª Edição. São Paulo.



## 1 Centrado no usuário

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



## 2 Cocriação

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



## 3 Sequencialidade

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



## 4 Evidente

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



## 5 Holístico

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



# CASE DE SUCESSO

## Studio Espaço Físico

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

No primeiro momento, o foco do SEF era recriar a forma de prestar serviço para clientes que, no passado, não conseguiram se manter engajados na prática de exercícios físicos em academias tradicionais. Após dois anos e meio de crescimento constante, em um espaço de apenas 70 metros<sup>2</sup>, os criadores do Studio Espaço físico perceberam que precisavam de um espaço maior para captar mais clientes e realizar uma segunda onda de inovação, trazer jovens casais adultos com filhos pequenos para treinar. Hoje o SEF

está instalado em uma área nobre do bairro do Valqueire, com um espaço de 500 metros<sup>2</sup> e um Net Promoter Score de dar inveja a qualquer grande empresa do setor, NPS = 85% (Zona de Excelência).

Conheça algumas inovações do SEF:

**Os clientes treinam em horários marcados;**

**Professores especializados para atender crianças com doenças neurológicas e funcionais;**

**Piscina e quadra poliesportiva para atender crianças e adolescentes;**

**1 profissional na sala de musculação para cada dois clientes;**

**Espaço para crianças com uma monitora especializada;**

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





## AÇÕES RECOMENDADAS



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



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



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



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



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



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



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



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



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



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



**FITNESS**  
RELATÓRIO DE INTELIGÊNCIA  
SETEMBRO/2017

### Gerência de Conhecimento e Competitividade

**Gerente:** Cezar Kirszenblatt

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

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

**Articulação e Disseminação Empresarial:** Poliana Valente

Escritório Regional da Cidade do Rio de Janeiro III

**Coordenador Regional:** Leandro Marinho

**Analista:** Bruno Fernandes

**Especialista:** Alessandro Mendes e Léo Cabral

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