



O seu negócio em boa forma

Saiba o que pensa e o que quer o público-alvo das academias de ginástica a partir de uma pesquisa realizada pela Deloitte em oito países

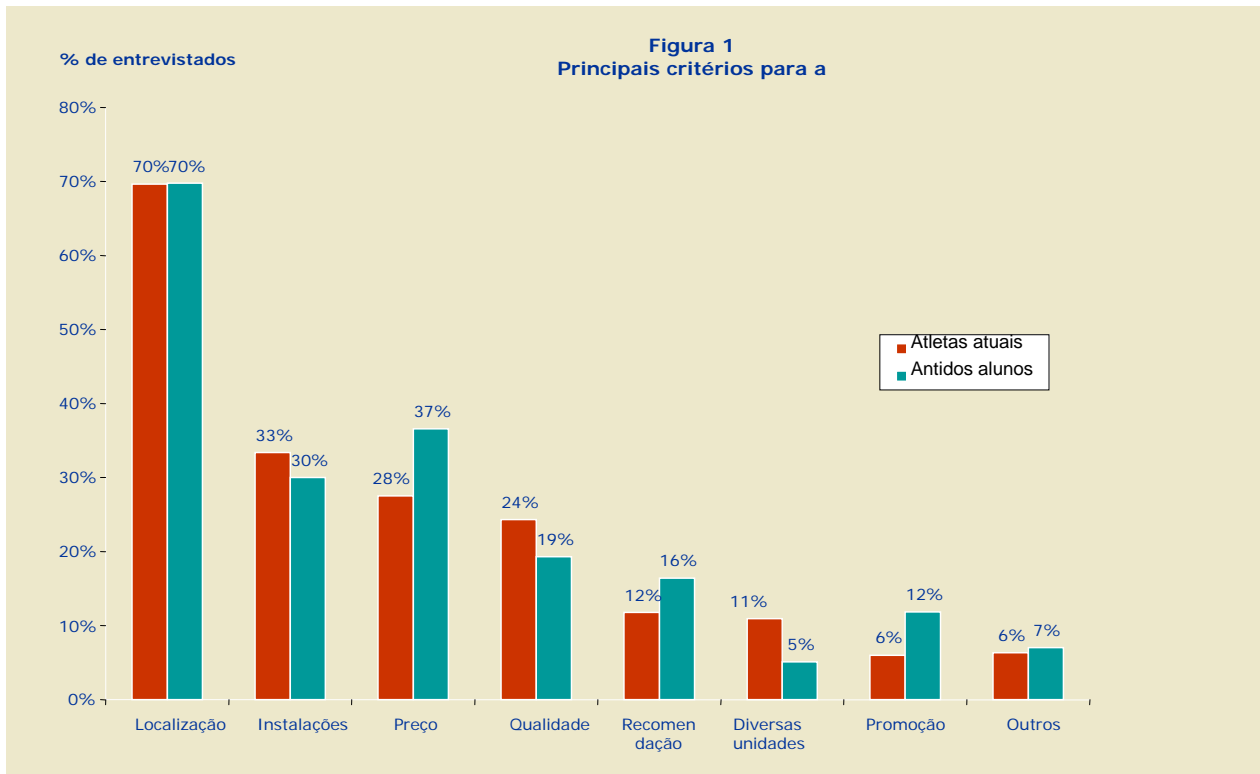
A Deloitte realizou, no início de 2005, uma ampla pesquisa para identificar quais são as razões que levam alguém a praticar exercícios físicos, os elementos decisivos na escolha de uma academia de ginástica e os fatores que influenciam a experiência vivenciada em uma academia. O público entrevistado foi formado por atletas freqüentadores de academias, ex-atletas e atletas potenciais de oito países ou regiões: Reino Unido, Alemanha, Países Baixos, Itália, Espanha, Austrália, China e Hong Kong. Os resultados dessa pesquisa podem ajudar os administradores de academia a planejar um futuro mais saudável para o seu próprio negócio.

Em linhas gerais, as três mensagens-chave que os resultados dessa pesquisa deixam para os proprietários e operadores de academias são:

- Verifique se os descontos e promoções estão estreitamente relacionados a programas de estímulo à matrícula e à retenção de atletas e se foram bem implementados;
- Invista na qualidade do gerenciamento da academia e dos processos e sistemas de suporte para melhor gerenciar o relacionamento com os seus clientes;
- Considere os aspectos de adesão aos planos da academia que chamam a atenção dos clientes ao considerar as oportunidades de fusão com outros operadores.

Uma recepção diferenciada

Visto que a competição para satisfazer a exigência do cliente por saúde e boa forma aumenta, as promoções e os descontos tornam-se práticas comuns na indústria. No entanto, os esforços para ganhar mais atletas podem ser muito maiores do que os necessários para manter os atletas atuais satisfeitos. Como a localização e a comodidade são decididamente fatores-chave na escolha da academia, as pessoas que adotam o preço e /ou promoções como critério principal tendem a mostrar uma maior propensão a desistir do que os atletas "regulares" (figura 1). Aqueles que escolhem a academia pelo preço têm menor probabilidade de incorporar ao seu estilo de vida o hábito de se exercitar ou de utilizar tudo o que a academia oferece.

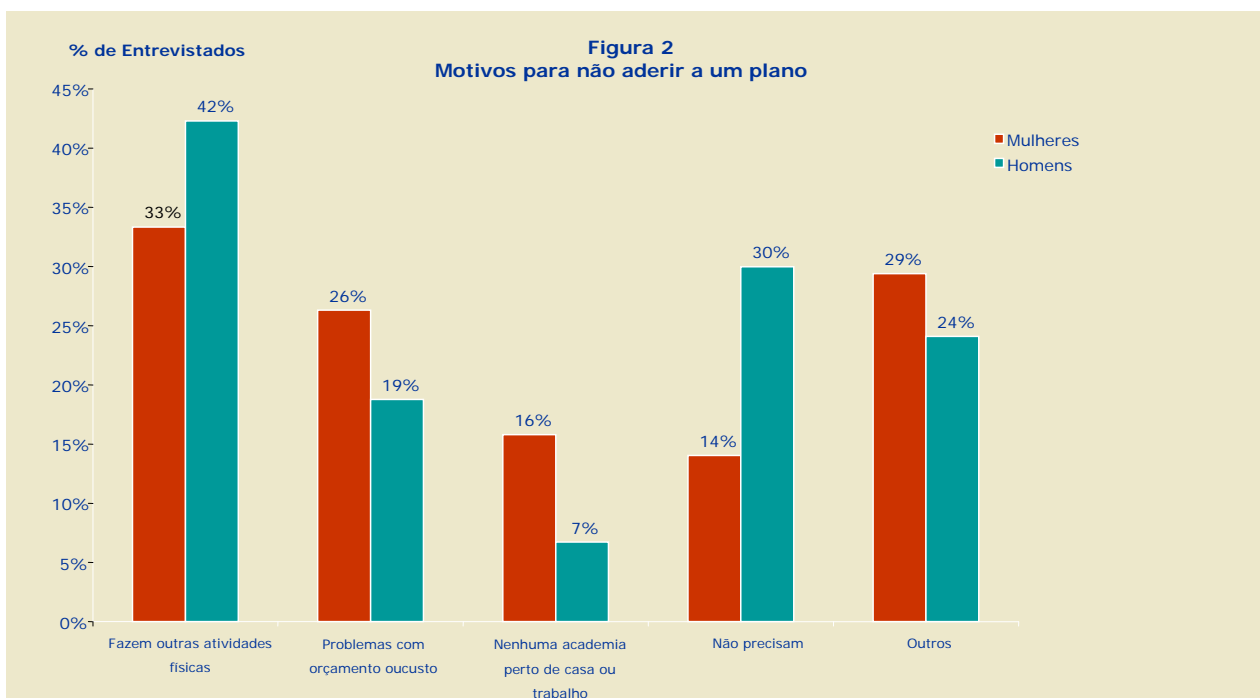


Atividades como a avaliação inicial, *checkups* do condicionamento físico e outras atividades e aulas organizadas podem ajudar a reter clientes. Oferecer um serviço diferenciado de *personal training* também pode ser útil, mas será mais difícil de vender aos clientes cujo foco principal é o preço.

Por que eles não aderem a um plano?

É importante entender por que as pessoas escolhem ou ignoram uma determinada academia e a pesquisa da Deloitte revela algumas diferenças interessantes entre homens e mulheres. Como exemplo, os homens tendem a substituir a adesão a um plano por outros esportes e atividades físicas, e, por isso, não vêem razão para fazê-lo.

Já as mulheres têm mais consciência do impacto que um plano terá no seu orçamento (Figura 2) e tendem a questionar com mais frequência os benefícios obtidos. Elas também preferem uma academia mais perto de casa ou do trabalho.



Essas descobertas revelam que as pessoas muito influenciadas por descontos ou promoções são mais difíceis de reter e, em sua maioria, são mulheres.

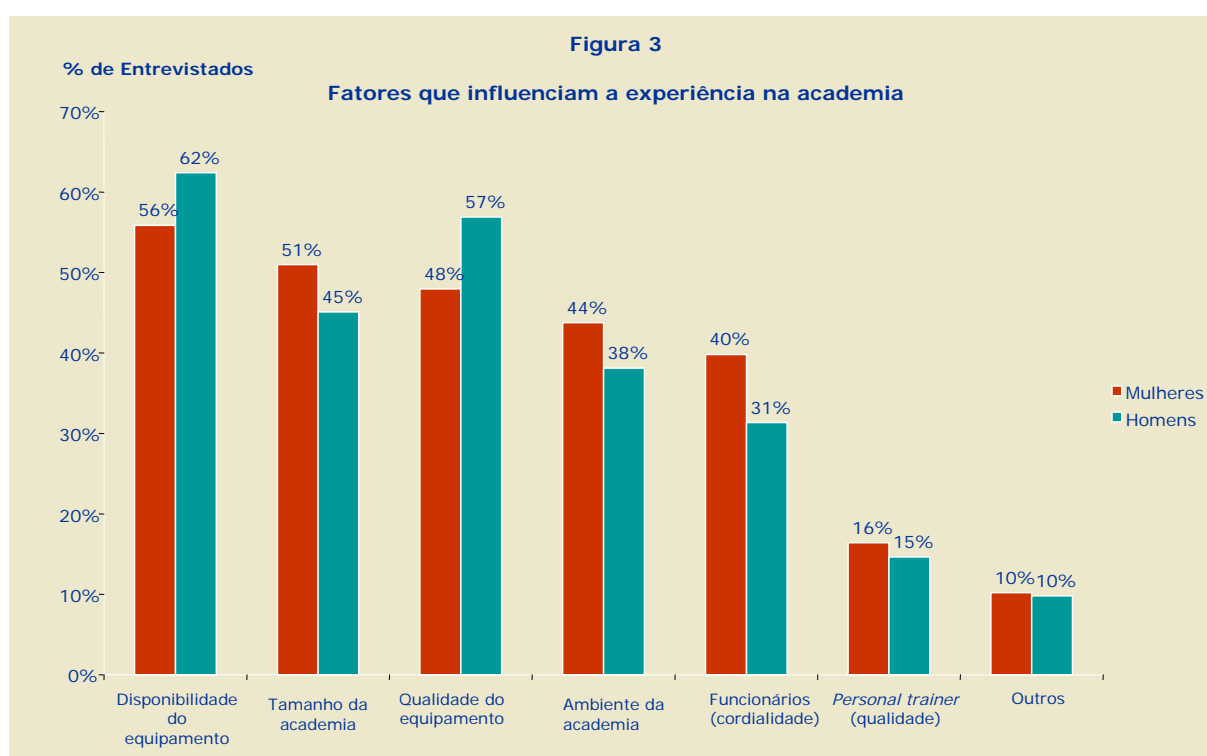
O gerenciamento da qualidade conta

Além dos fatores mais tangíveis, como localização e instalações, a qualidade do gerenciamento da academia tem um grande impacto, pois ele:

- Oferecerá uma visão dos perfis demográficos e do comportamento dos atletas;
- Controlará a implementação de atividades de aquisição e retenção dos atletas;
- Criará um ambiente que satisfaça as necessidades locais.

O papel da gerência torna-se ainda mais importante quando nos atentamos aos fatores que influenciam as experiências dos homens e das mulheres na academia.

As mulheres têm maior probabilidade de tomar decisões com base em descontos e promoções e parecem ser mais influenciadas por fatores intangíveis, tais como o ambiente na academia e a cordialidade dos funcionários (figura 3), enquanto que os homens estão mais preocupados com a qualidade, a condição e a disponibilidade dos equipamentos.



Melhorar o gerenciamento da academia deveria, portanto, ser uma parte essencial da estratégia para reduzir a taxa de desistência.

Ainda parece haver grandes diferenças na qualidade do gerenciamento, mesmo em uma mesma rede, assim como uma aparente falta de comunicação entre a matriz e os funcionários das academias. Isso pode ser revertido por meio da:

- Padronização de todos os processos relacionados ao ciclo de vida de um atleta.
- Introdução de sistemas mais sofisticados para possibilitar uma interação mais eficaz com os atletas.

Fusão na indústria

Nos mercados mais explorados, como o do Reino Unido, fala-se muito sobre fusão – especialmente devido à forte presença de empresas privadas no setor. A maior parte das análises de incorporações enfatiza os interesses do investidor, as despesas gerais e outras sinergias de custos, que, sozinhas, não fazem de uma incorporação algo atrativo. As áreas de atuação em comum podem ser vistas de forma negativa sob essa ótica. No entanto, do ponto de vista do cliente, a análise da incorporação apreciaria essas áreas de atuação em comum em áreas centrais combinadas com instalações de alto padrão nos bairros, a fim de atender melhor às necessidades dos atletas. As operadoras que obtiveram ganhos em escala em áreas

centrais observaram mudanças positivas no comportamento dos atletas ao recomendarem o uso de diversas unidades.

O efeito de “rede”

Um “modelo de rede” existe quando uma operadora possui diversas unidades – de preferência, localizadas perto umas das outras para que os atletas possam utilizar mais de uma academia, incluindo as mesmas instalações, tanto na unidade central quanto nas de bairro. A maioria dos clientes escolhe uma academia perto de casa ou do trabalho. Já as unidades perto das residências são selecionadas devido às instalações, aos serviços e a fatores sociais.

Um modelo de rede possui diversas vantagens para as operadoras devido a:

- Uma maior atratividade para novos clientes.
- Possibilidade de reduzir a desistência devido a mudanças de rotina e de estilo de vida;
- Possibilidade de minimizar a necessidade de ter instalações caras em todas as unidades, tais como piscinas e creches.

As pessoas que procuram um equipamento ou uma modalidade específica geralmente vão mais longe ainda – principalmente se elas utilizam o local com pouca frequência. As taxas de rotatividade também são menores quando as pessoas têm acesso a equipamentos “de alto valor” – mesmo que a maioria não os utilize.

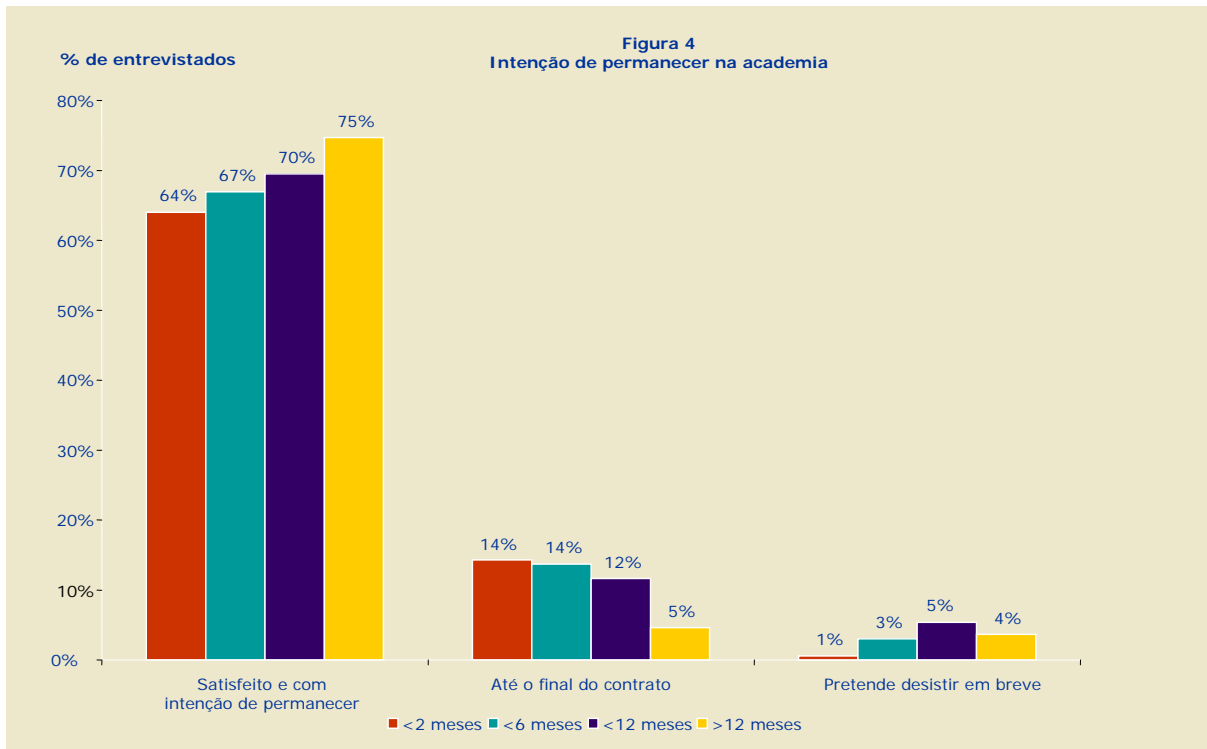
A consequência lógica é que as unidades de bairro deveriam adotar uma abordagem mais social com uma maior variedade de equipamentos, enquanto que as unidades mais centrais poderiam ser mais utilitárias para minimizar os custos e melhorar a comodidade, trabalhando em rede. Unidades mais centrais atuando em áreas comuns associadas a outras mais parecidas com um “clube” nos bairros fazem mais sentido para os atletas do que várias unidades com instalações similares. Esse enfoque mais interligado pode ajudar a resolver o impasse da fusão.

Quanto mais eles ficam, mais eles ficam

As estratégias de aquisição e retenção nas academias evoluíram, desvinculando-se do *marketing* de massa, e seguido de pouco ou nenhum contato direto até – talvez – uma entrevista com o atleta quando este desiste do plano. Agora, as operadoras estão lançando programas de avaliação, introdução e acompanhamento mais complexos, que são realizados nos três primeiros meses do plano.

As pesquisas de satisfação são muito importantes para as atividades de retenção; nelas as academias bem-sucedidas ouvem os problemas dos atletas e os solucionam rapidamente. É importante observar que a satisfação dos clientes muda com o tempo.

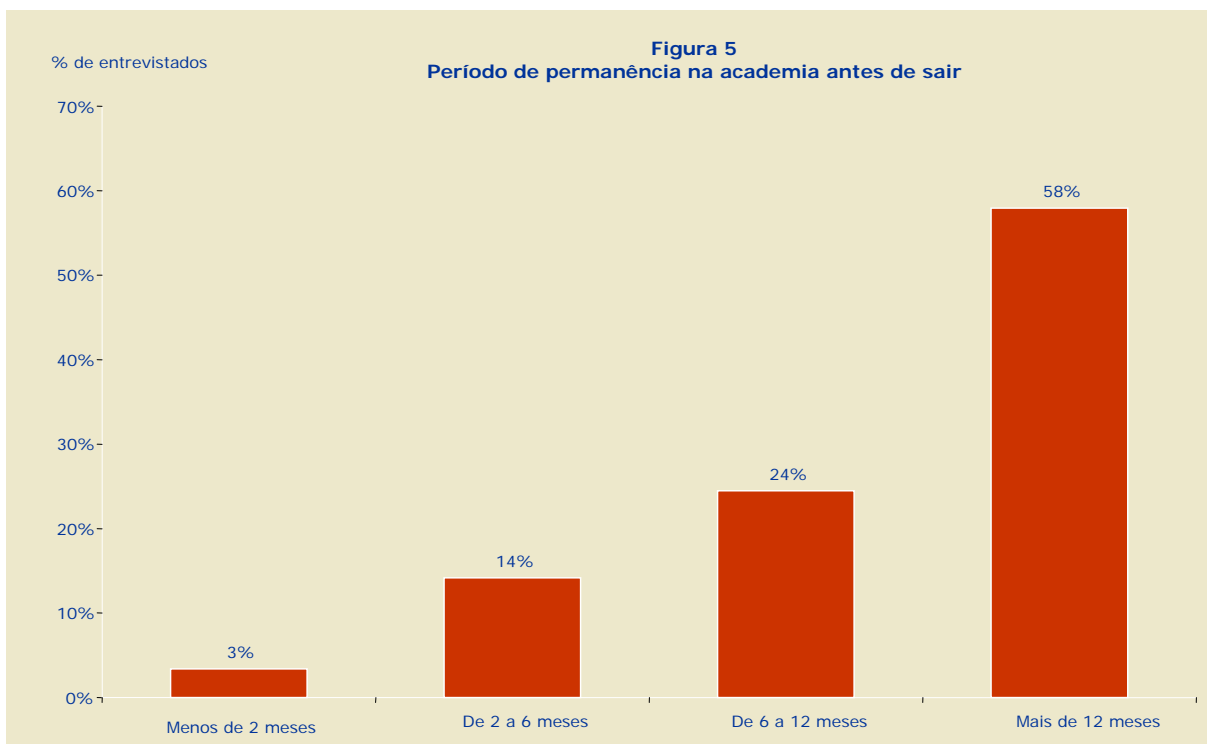
Nossa pesquisa revela que, quanto mais um atleta permanece na academia, maior é a possibilidade de ele ficar satisfeito e ter a intenção de permanecer (figura 4). Isso pode parecer óbvio, mas o gradiente da satisfação crescente geralmente é constante nos primeiros 12 meses de academia e continua a uma taxa muito similar após esse período, sugerindo que a satisfação é construída ao poucos e não por meio de ofertas e benefícios em curto prazo, no início ou durante os primeiros estágios do plano.



De forma curiosa, a proporção de atletas que pretendem sair da academia no final do contrato (14%) permanece relativamente constante nos primeiros 12 meses de adesão, sugerindo que uma decisão é tomada ou logo no início ou nos meses iniciais. Algumas pessoas frequentarão a academia para um evento em particular, tal como uma maratona, mas saber quando e por que essas decisões são tomadas – e reagir a elas – poderia reduzir a taxa de desistência.

Faça-os voltar

Mais de 40% dos atletas saíram da academia no intervalo de 12 meses depois da adesão (figura 5) e não há épocas específicas durante o primeiro ano em que o atleta decide sair. Enquanto algumas operadoras possuem programas de acompanhamento introdutório durante até três meses, as atividades regulares de retenção em um período maior têm maior probabilidade de fortalecer o relacionamento ao longo do primeiro ano e posteriormente.



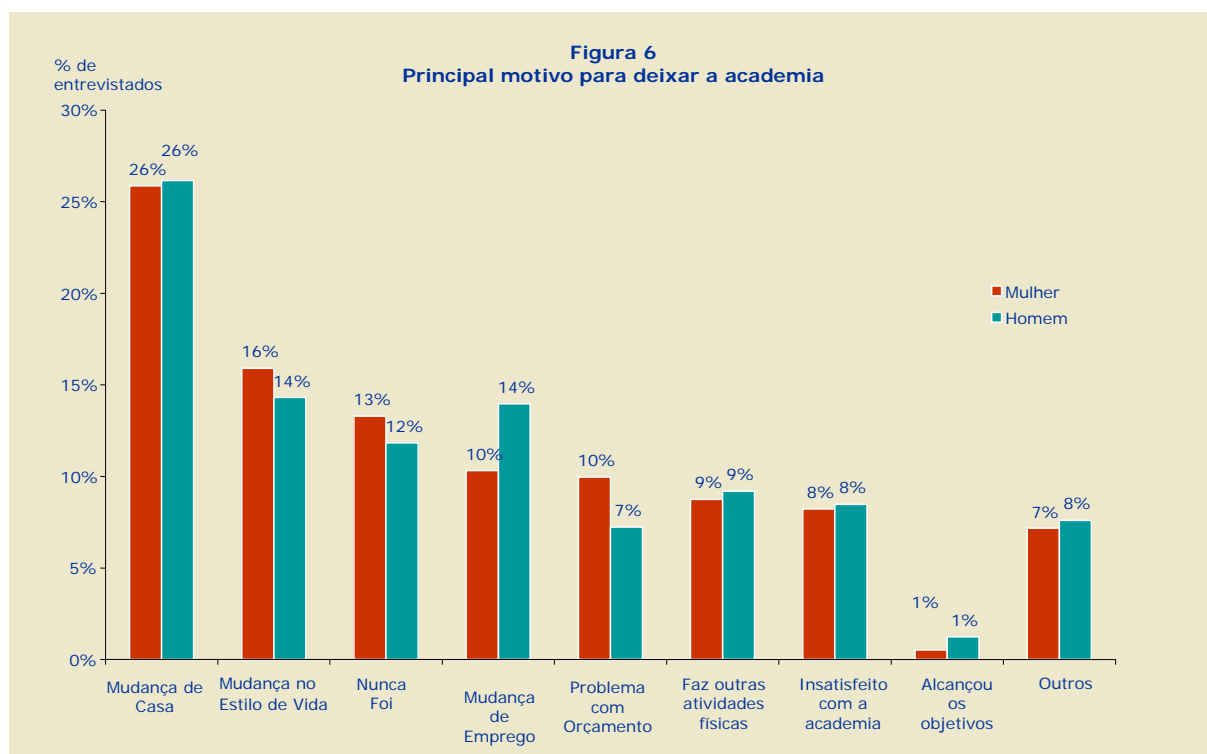
Dê boas-vindas aos ex-atletas

Os atletas conquistados pelas academias são de três perfis básicos:

- 1) Pessoas que nunca freqüentaram a academia;
- 2) Atletas de outras academias;
- 3) Ex-atletas da mesma academia ou rede.

Com tantas academias perdendo quase metade dos seus atletas todo ano, pode valer a pena ir atrás dos "ex-atletas". Por isso, em primeiro lugar, é importante saber por que eles deixaram a academia.

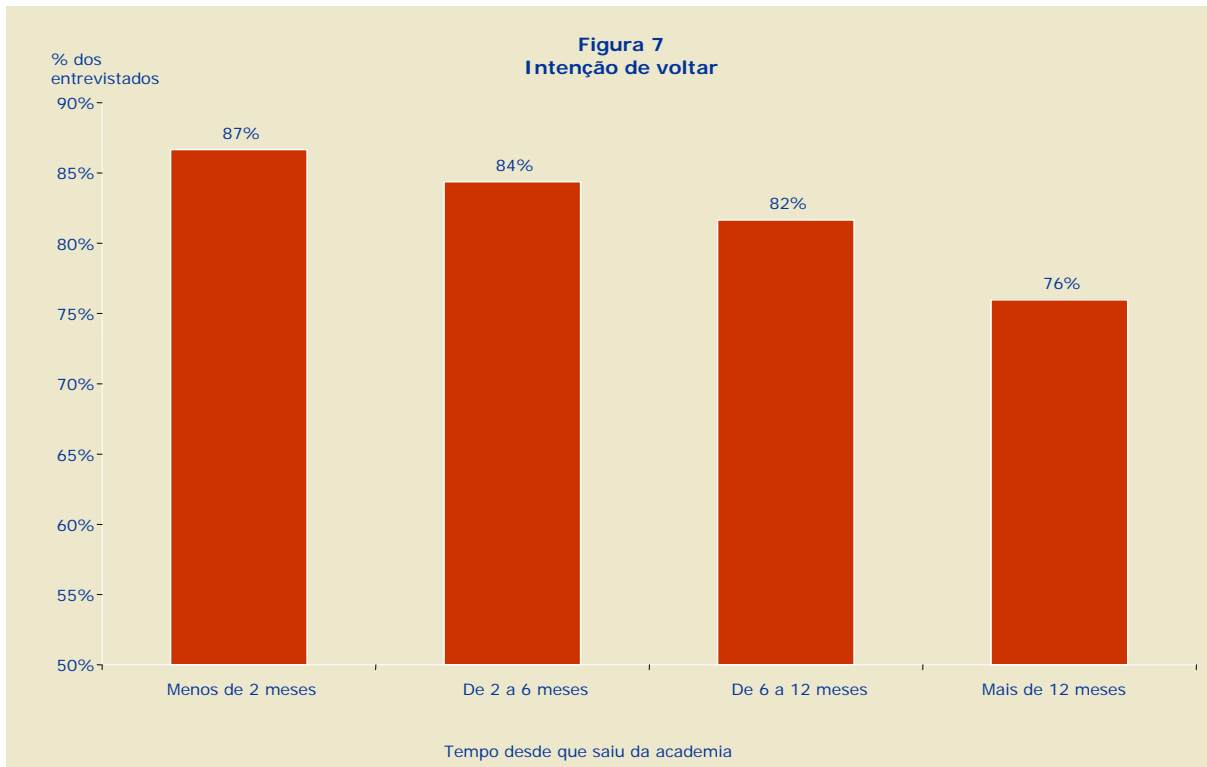
Mudar para um modelo de rede, por exemplo, poderia reter aquelas pessoas que estão mudando de casa ou de emprego. A pesquisa mostra que o principal motivo para o atleta sair da academia é o fato de mudar de casa, com 26% (figura 6), enquanto que algumas pesquisas de satisfação mostram que esse número está em torno de 40% – provavelmente porque é uma resposta fácil de se dar ao sair. Um dado preocupante é que cerca de 20% saiu porque nunca ia ou porque estava insatisfeito com a academia. Nesse caso, a gerência da academia deveria controlar a freqüência dos atletas para identificar quem pode ser o próximo a sair.



Um entendimento melhor das mudanças no estilo de vida dos atletas realmente poderia ajudar a recuperar cerca de 15% dos que saíram, provavelmente por meio de diferentes opções de planos. Um dado importante é que uma porcentagem muito baixa dos atletas que saíram atingiu seus objetivos (1%).

O fato de mudar de residência pode tornar praticamente impossível o contato com ex-atletas, a menos que eles tenham fornecido *e-mail* pessoal e número do celular, e que queiram ser contatados dessa maneira. Como esse grupo representa somente 25% dos que saem, ter acesso ao restante dos atletas poderia beneficiar o crescimento, mas é importante perceber que os dados dos ex-atletas perdem valor rapidamente. Os dados de contato tornam-se obsoletos e o entusiasmo inicial para entrar na academia desaparece.

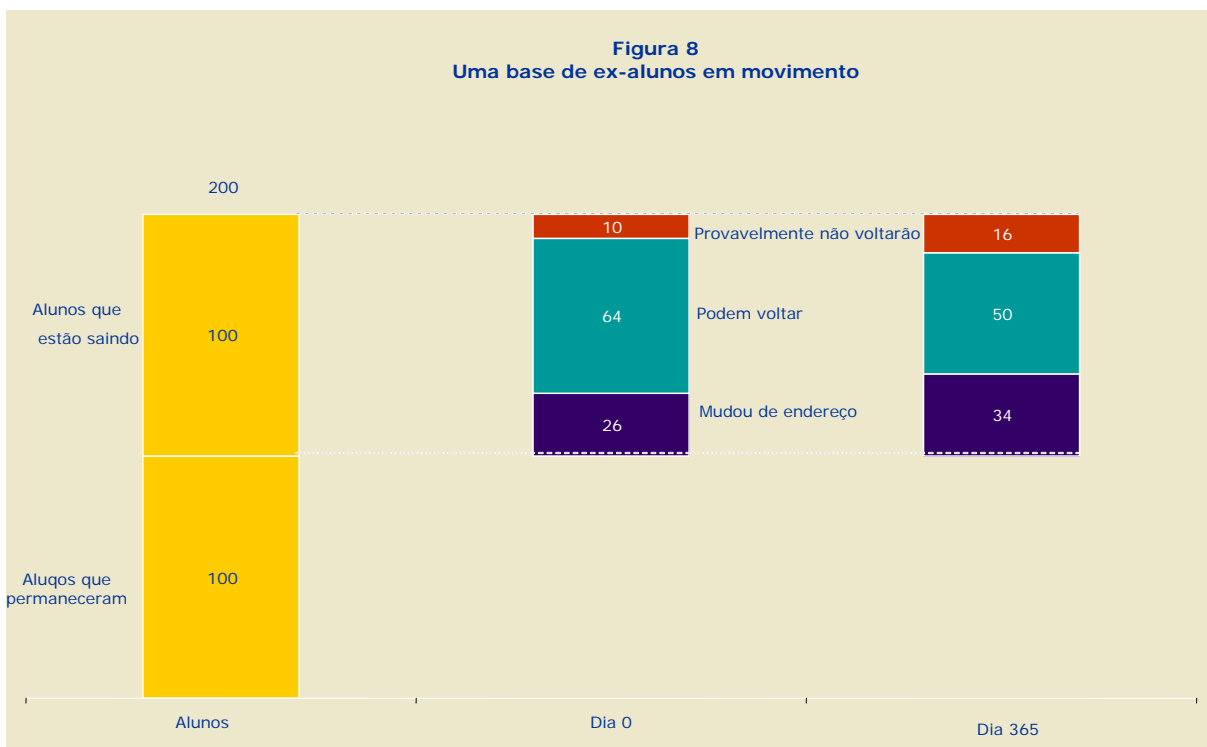
A pesquisa também mostra que a intenção de um ex-atleta de voltar diminui à medida em que ele não freqüenta mais a academia (Fig. 7).



A pesquisa de informações sobre ex-atletas constantes no banco de dados da academia mostrará:

- Aqueles que se mudaram (e assim têm endereço diferente);
- Aqueles que poderiam ser trazidos de volta;
- Aqueles que estão em outra academia ou decidiram parar de frequentar a academia.

Com base em uma rotatividade de 50%, e convertendo os dados dos 26% de atletas que se mudaram para uma média anual (que equivale a uma pessoa mudando uma vez a cada 7,7 anos), a quantidade da base de dados de ex-atletas que poderiam ser contatados e possivelmente rematriculados é de aproximadamente 50% no período de um ano (figura 8.).

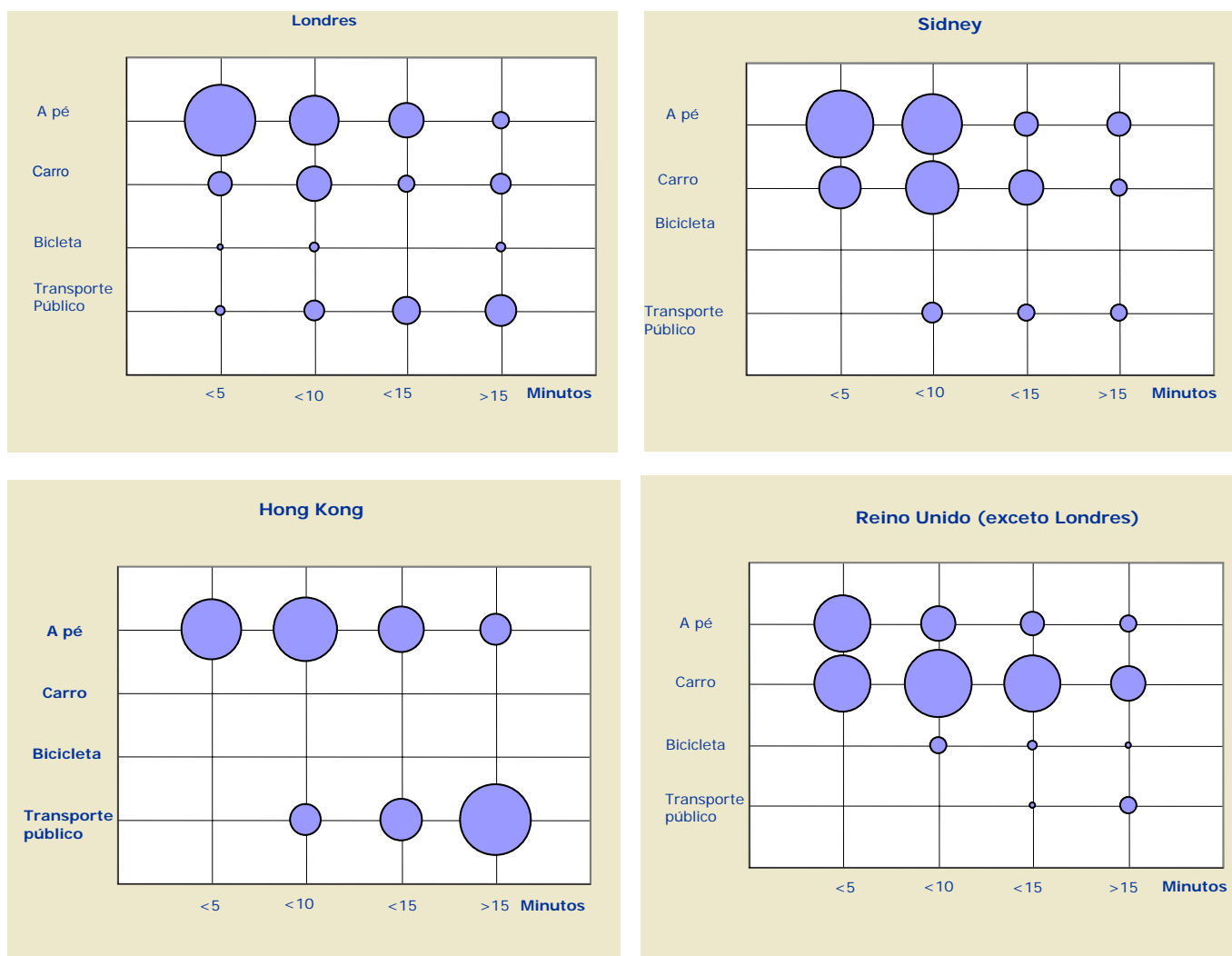


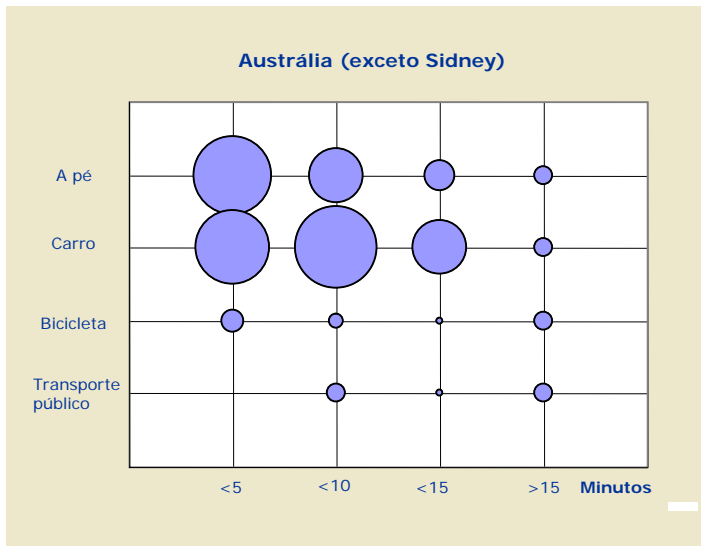
Uma boa notícia é que 50% de uma base de dados grande (ou mesmo 38%, quando a análise é feita utilizando-se 40% dos que se mudam) que contenha possíveis futuros atletas pode ainda ser de grande valia. No entanto, as operadoras precisam decidir quanto do seu orçamento de *marketing* deve ser gasto para contatar esses possíveis atletas. Por exemplo, os ex-atletas que migraram para os concorrentes poderiam voltar ao término do contrato. Mas uma coisa é certa: as operadoras não podem perder tempo com isto.

Opções de trajeto

No geral, a academia mais próxima será satisfatória à maioria das pessoas, a menos que isso seja visto como algo problemático pelos futuros atletas. A duração do trajeto geralmente é de dez minutos ou menos, mas a adição do tipo de transporte e o país analisado revelam algumas outras informações (figura 9.):

Figura 9
Opções de trajeto – mostra como as pessoas vão para a academia





- Diferentes modelos de transporte e diferenças culturais;
- Graus variáveis do desenvolvimento do mercado.
- Diferenças consideráveis entre os atletas que vivem e/ou trabalham nos principais centros urbanos e o restante da amostra.

A tolerância a trajetos longos no centro das grandes metrópoles – tais como Londres e Hong Kong – é maior do que nos bairros mais afastados. Nas cidades médias – tais como Sidney e Amsterdã –, o tempo de trajeto médio é visivelmente menor. Não é surpreendente que as bicicletas tenham uma grande presença em Amsterdã. Nas cidades que não são metrópoles, as pessoas preferem dirigir, por isso, um amplo estacionamento torna-se um grande diferencial. Os longos trajetos verificados na China são causados provavelmente pela falta de academias e não pela tolerância maior a trajetos mais longos ou devido à vontade de andar mais até uma academia mais adequada à pessoa.

Adrian Balcombe, sócio da Deloitte no Reino Unido
Alan MacCharles, diretor da Deloitte no Reino Unido
Tony Drabble, gerente da Deloitte no Reino Unido

Sobre a Deloitte

A Deloitte é uma das maiores empresas do mundo na prestação de serviços profissionais de auditoria, consultoria tributária, consultoria em gestão de riscos empresariais, *corporate finance*, consultoria empresarial, *outsourcing*, consultoria em capital humano e consultoria atuarial. Fundada em 1845, possui mais de 700 escritórios em 150 países contando com 120.000 profissionais.

No Brasil, onde atua desde 1911, é uma das líderes de mercado e seus 2.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes. A Deloitte opera em todo o País, contando com escritórios em São Paulo, Belo Horizonte, Campinas, Curitiba, Fortaleza, Joinville, Porto Alegre, Rio de Janeiro, Recife e Salvador.

A Deloitte Touche Tohmatsu é uma Verein (associação) estabelecida na Suíça e, como tal, nem a Deloitte Touche Tohmatsu nem suas firmas-membro possuem quaisquer responsabilidades por atos ou omissões umas das outras. Cada uma das firmas-membro é uma pessoa jurídica própria e independente que opera sob o nome "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu" ou outros nomes relacionados. Os serviços aqui descritos são prestados pelas firmas-membro e não pela Deloitte Touche Tohmatsu Verein. Nem todos os serviços são prestados por todas as firmas-membro.