

**MELHORIA DAS ESTRATÉGIAS DE CRM DO LAGOAS**  
**HEALTH CLUB**

Patrícia de Oliveira Marques Lopes Antunes

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau  
de Mestre em Gestão Empresarial

Orientador:

Prof. Doutor Henrique Conceição, Prof. Convidado ISCTE Business School, Departamento de  
Marketing, Operações e Gestão Geral

setembro 2015

MELHORIA DAS ESTRATÉGIAS DE CRM DO LAGOAS HEALTH CLUB

**Patrícia de Oliveira Marques Lopes Antunes**

*No company can succeed without customers. If you don't have customers, you don't have a business. You have a hobby.*

Don Peppers & Martha Rogers

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Lagoas Health Club que apoiou este projeto e aos colaboradores sempre disponíveis em facultar-me a informação e motivação necessárias. Agradeço ao meu orientador Professor Henrique Conceição, pela disponibilidade com que me acompanhou e me orientou de forma direta e prática até ao fim do trabalho. Agradeço à minha família, nomeadamente aos meus pais, o incentivo e confiança demonstrados em todas as etapas da minha educação, esta foi mais uma. Obrigada.

Dedico esta tese a todos os que acreditam no prazer do conhecimento e no poder da educação.

## **Resumo**

O setor do *fitness*, quer a nível mundial quer a nível nacional, é um dos setores da indústria afetados pela crise económica. O Lagoas Health Club *mid market*. Tem apresentado perdas de 20 a 30% da faturação nos últimos quatro anos devido à crise económica, aumento do IVA em 2011 e entradas de novos *players* no mercado. O objetivo deste trabalho é trabalhar a hipótese "Melhoria das estratégias de CRM do Lagoas Health Club". Exige uma reestruturação do planeamento de marketing, sendo objeto deste trabalho o subdepartamento do marketing relacional e dentro deste, o CRM. Trata-se de um estudo de caso descritivo. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas e recolha de informação documentada quer pela revisão bibliográfica quer por análise documental interna da empresa. Os resultados são apresentados de acordo com seis dimensões de análise – características gerais do clube, marketing, marketing relacional, CRM, comunicação e gestão da informação e de acordo com os objetivos do IDIC – Identificação, diferenciação, interação e customização. A partir dos resultados, pretende-se destacar as estratégias melhor sucedidas e implementá-las num plano de marketing para melhorara a relação entre a empresa e o cliente e a consequente rendibilidade do Lagoas Health Club.

Palavras-chave: Estratégias CRM; Lagoas Health Club; Health Clubs; Fitness

Sistema de Classificação JEL: M31; Z21

## **Abstract**

The fitness sector is one of the industry sectors affected with worldwide and portuguese economic crisis. Lagoas Health Club is a mid market health club that have been bill losses around 20/30% in the last four years not only because economic crises, but also because the increase value added tax at 2011 and new players' arrival. This project goal is to answer the hypothesis "Improve CRM strategies at Lagoas Health Club". This goal demands marketing planning restructuring made by relational marketing and CRM sub departments. It's a descriptive case study. The search method most used was qualitative through semi structure interviews and documented information gathering either by literature review either by internal document analysis of the company. The results are presented in six analysis dimensions - general characteristics of the club, marketing, relationship marketing, CRM, communication and information management as also the IDIC goals - Identification, differentiation, interaction and customization. From these results, it was intended to highlight the best strategies and insert them in a logic of continuity and implementation of a marketing plan aimed at improving the relationship between the company and the customer and the consequent return on Lagoas Health Club.

Key-words: CRM strategies; Lagoas Health Club; Health Clubs; Fitness

JEL Classification System: M31; Z21

## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	ii
Abstract .....	iii
Índice de figuras .....	v
Índice de quadros.....	vi
Lista de abreviaturas .....	vii
Introdução.....	1
Enquadramento Teórico .....	3
Métodos .....	33
Resultados.....	36
Discussão.....	52
Proposta de melhoria.....	56
Conclusões .....	65
Referências.....	68
Anexos.....	74

## Índice de figuras

Fig.1. Matriz de diferenciação de clientes .....	17
Fig. 2. Taxa de retenção ao longo do tempo.....	27
Fig. 3. Valor do tempo de vida do cliente .....	27
Fig. 4. Taxa de retenção e grupo de idades dos membros .....	28
Fig. 5. Fatores motivacionais para permanecer num <i>health club</i> .....	31
Fig. 6. Organigrama do Lagoas Health Club.....	37
Fig. 7. Elementos mais importantes na escolha de um <i>health club</i> .....	45
Fig. 8. Logotipo da marcaElementos mais importantes na escolha de um <i>health club</i> .....	47
Fig. 9. Importância atribuída à consulta e controlo de treinos via telemóvel.....	49
Fig. 10. Aspeto geral do <i>wellness system</i> . .....	88
Fig. 11. Visualização de resultados de uma sessão de treino no <i>wellness system</i> .....	88
Fig. 12. Aspeto geral do <i>sport studio</i> .....	88

## **Índice de quadros**

Quadro 1. <i>Softwares</i> de automatização de marketing.....	22
Quadro 2. Evolução dos resultados financeiros .....	39
Quadro 3. Evolução dos valores das mensalidades médias.....	40
Quadro 4. Evolução do número de sócios ativos .....	42
Quadro 5. Evolução do número de novas adesões e cancelamentos .....	42
Quadro 6. Evolução da taxa de retenção .....	43
Quadro 7. Evolução do rendimento do PT (Personal Training) .....	44
Quadro 8. Proposta de matriz estratégica do Lagoas Health Club.....	56
Quadro 9. Propostas de melhoria relativas à direção geral.....	62
Quadro 10. Propostas de melhoria relativas ao marketing relacional. ....	63
Quadro 11. Propostas de melhoria do <i>software</i> integrativo de CRM.....	64
Quadro 12. Guião de entrevista .....	73
Quadro 13. Caracterização dos entrevistados.....	77
Quadro 14. Ficha técnica dos inquéritos de satisfação aos clientes .....	77

## **Lista de abreviaturas**

ACSM – American College of Sports Medicine

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

APAP - Associação Portuguesa de Agências de Publicidade Portugal

BdP – Banco de Portugal

CCEO – Chief Customer Experience Officer

CEO – Chief Executive Officer

CES - Commitment to Exercise Scale

CRM – Customer Relationship Management

eBRM – eletronic Business Relationship Management

eCRM – eletronic Customer Relationship Management

IDIC – Identificação, Diferenciação, Interação, Customização

IDP – Instituto do Desporto de Portugal

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NPS - Net Promoter Score

PHEPP- Perceived Health and Exercise Participation Profile

PPC – Pay Per Click

PT – Personal Training

QR (código) – Quick Respose (code)

ROI – Return On Investment

SEO – Search Engine Optimization

SMS – Short Message Service

SQAS- Service Quality Assessment Scale

TDHC – Teixeira Duarte Health Clubs

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

## Introdução

O setor do *fitness*, quer a nível mundial quer a nível nacional, é um dos setores da indústria afetados pela crise económica que se tem vivido nos últimos anos (IHRSA, 2013). Torna-se primordial a otimização das estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) com o objetivo não só de aumentar a rentabilidade dos operadores de fitness mas também, para obter a vantagem competitiva pretendida numa fatia de mercado – *mid market* - penosamente atingida pela crise económica e cujos *players* tornaram-se cada vez mais homogéneos entre si (HCMH, 2014).

Em termos mundiais, este setor tem registado um crescimento caracterizado pelo sólido desempenho de mercados como os Estados Unidos da América, um desenvolvimento sustentado na América Latina, Alemanha e China e novas potencialidades a explorar em mercados como o asiático (IHRSA, 2013).

Na Europa também se regista um panorama de crescimento, no qual o número de utilizadores tem vindo a aumentar, comparando os dados de 2009 com os mais recentes, de 2013, publicados em março de 2014 no eurobarómetro. Registou-se um aumento de dois valores percentuais (9 para 11%) da população que pertence a um *health club* ou *fitness center* sendo 15% a fatia da população fisicamente ativa que frequenta estas instalações (em 2009 eram 11%) (European Commission, 2014).

No entanto, assiste-se a uma transformação do mercado, tradicionalmente dividido em *premium*, *mid market* e *low cost* (IHRSA, 2013). O *mid market* tem sido particularmente afetado pela tendência dos consumidores optarem pelos emergentes operadores *low cost*, que sem dúvida vieram ocupar a ampla fatia de mercado até então dominada pelos operadores *mid market* (IHRSA, 2013). Como em qualquer período de crise, o desafio e a oportunidade de sobrevivência e de crescimento de uma empresa baseia-se numa mudança de paradigma de pensamento, de redefinição, de *rebrand* com um consumidor cada vez mais exigente, informado, seletivo e inteligente.

Em Portugal, o setor está em quebra desde o início de 2010, devido à crise económica, mas acentuou-se entre 2011 e 2012, após o aumento do IVA de 6 para 23%, o que gerou uma perda de 10 a 20 % de clientes e consequente redução de 18 a 30 % na faturação dos ginásios (AGAP, 2013).

Este trabalho centra-se no Lagoas Health Club presente no mercado, desde 2006 até julho de 2015, sob a forma de Club L Lagoas Park – Teixeira Duarte Health Clubs

(TDHC). A marca sofreu um processo de *rebranding* em julho de 2015. No entanto, o posicionamento é idêntico e o clube incorpora-se atualmente no denominado *mid market*. O clube tem apresentado perdas de 20 a 30% da faturação nos últimos quatro anos devido à crise económica, aumento do IVA em 2011 e entrada de novos *players* no mercado.

Apesar do crescimento mundial do setor em estudo, a retenção de membros sempre foi o “calcanhar de Aquiles” desta indústria. Nos últimos vinte anos, a taxa anual de retenção tem oscilado entre os 60 e 75%, embora muitos operadores apresentem taxas entre 50 e 60% (IHRSA, 2007). Como consequência do abandono de clientes, o aumento da retenção e fidelização é um dos problemas atuais, numa indústria com uma taxa de penetração média europeia de 11% (European Commission, 2014).

O desafio que a maioria das empresas que realizam investimentos financeiros consideráveis em programas de retenção enfrenta, é a otimização da sua eficácia (reter os clientes mais valiosos) e a rendibilidade económica (que a relação entre o valor investido e o valor que os clientes fidelizados proporcionam seja positiva). Atualmente, poucas são as empresas que retêm os seus clientes em função do seu valor atual e futuro para a empresa. (IHRSA, 2011). É fundamental que os clientes se mantenham como investidores a longo prazo.

Com o pretendido elevado grau de envolvimento do cliente, torna-se clara a importância do estudo do marketing relacional, nomeadamente das estratégias de otimização de CRM no setor do *fitness* e *health clubs*, particularmente no caso em estudo.

O objetivo deste trabalho é trabalhar a hipótese “Melhoria das estratégias de CRM do Lagoas Health Club”.

Perante este desafio constata-se um paradigma no que respeita ao relacionamento da marca com o cliente/membro/sócio. O estado da arte atual remete o cliente para uma posição central de máxima importância na estratégia das empresas (Peppers *et al*, 2011). De acordo com esta lógica estratégica, a implementação e melhoria dos processos de CRM – entendidos como a abordagem de tomada de decisões no âmbito da gestão empresarial que tem por objetivo o aumento do valor do cliente, através de uma melhor relação individual entre este e a marca (Kotler *et al*, 2003; Peppers *et al*, 2011), tornam-se fulcrais para a maximização da cooperação entre a empresa e o cliente. Note-se que existe uma correlação elevada entre a retenção de clientes e a rendibilidade da empresa (Kotler *et al*, 2006; Finnegan *et al*, 2010; Oliver, 2003). Justifica-se o estudo de soluções no âmbito da melhoria de processos de CRM no Lagoas Health Club pelos

factos inerentes à indústria supramencionados e também por duas razões generalistas mas, fundamentais: todos os clientes, em todos os setores da indústria, em todo o mundo, querem ser servidos de forma individual, personalizada e porque, simplesmente a aposta na relação com o cliente é uma forma mais eficiente de gerar negócio (Peppers *et al*, 2011) e quanto melhor uma empresa conhece o seu cliente, melhor poderá servi-lo de acordo com o que este pretende e, fechando o ciclo vicioso positivo gerado, mais provável se torna que o cliente continue com a empresa, ao invés de despender tempo extra com outra qualquer empresa (Peppers *et al*, 2011).

Este estudo de caso tem uma componente descritiva. A recolha e análise de informação foram realizadas através do método qualitativo. Deste modo, foi recolhida informação sobre o estado da arte do tema através da revisão bibliográfica e foi recolhida informação interna da empresa através das entrevistas semi-estruturadas e pela análise de dados documentados, como sejam os relatórios financeiros anuais e o relatório de análise dos inquéritos de satisfação aos clientes. A partir dos resultados encontrados, pretende-se destacar as estratégias melhor sucedidas e inseri-las numa lógica de continuidade e implementação de novas estratégias que visem a melhoria das estratégias de CRM do Lagoas Health Club.

Com este estudo pretende-se aumentar a rendibilidade da empresa através da mudança de paradigma da centralização da estratégia empresarial no cliente, através do desenvolvimento de novas capacidades, sistemas e processos que facilitem a relação entre a empresa e o cliente. A era interativa assim o exige às empresas que queiram ganhar vantagem competitiva no mercado cada vez mais dinâmico em que se vive. É uma mudança clara que começa numa reestruturação do planeamento de marketing da empresa, sendo objeto deste trabalho o subdepartamento do marketing relacional e dentro deste, o CRM.

### **Enquadramento Teórico**

O mercado mundial é constituído por 132 milhões de membros distribuídos pelos 150 000 *health clubs* existentes (HCMH,2014). Nos últimos vinte anos, a taxa anual de retenção tem oscilado entre os 60 e 75%, embora muitos operadores apresentem taxas entre 50 e 60% (IHRSA, 2007).

O mercado europeu tem vindo a aumentar o número de utilizadores, comparando os dados de 2009 com os mais recentes, de 2013, publicados em março de 2014 no

eurobarómetro. Registou-se um aumento de dois valores percentuais (9 para 11%) da população que pertence a um *health club* ou *fitness center* sendo 15% a fatia da população fisicamente ativa que frequenta estas instalações (em 2009 esta fatia era de 11%) (Eurobarómetro, 2014). É um mercado que gera uma receita de € 25 biliões, dos quais € 12.72 biliões correspondem ao valor dos três maiores mercados europeus – Reino Unido, Alemanha e Espanha. A nível de número de membros de *health clubs*, o Reino Unido, Alemanha, Espanha, França e Itália constituem o grande mercado europeu com 30,59 milhões de membros, sendo 44 milhões o número total europeu (HCMH,2014). Saliente-se desde já o facto deste crescimento se dever essencialmente ao emergente e crescente mercado *low cost* liderado por operadores como o McFit – o líder europeu no segmento *low cost*. Outros exemplos com expressão no mercado são o Basic Fit, Pure Gym e Fit for Free. Em termos de receitas, o líder europeu é o operador Virgin Active com €532 milhões. Com €398 milhões segue-se o David Lloyd Leisure e em terceiro lugar o Leisure Group Europe, incluindo marcas como o Healthy City e o Basic Fit, que apresentam €388 milhões de receita (Gronau, 2014).

O Reino Unido apresenta-se como um *benchmark* europeu não só pelo tamanho do mercado – existem 6 019 instalações de fitness e a taxa de penetração é de 12,6% - mas também pela sua evolução. Em relação ao ano de 2012, registou-se um crescimento no valor deste mercado de 1,5% (€ 4790 milhões) assim como um aumento de 4.5% no número de membros das instalações supracitadas (agora em 7,9 milhões). Interessante comparar estes dados com o mercado alemão onde existem 7 566 instalações com uma taxa de penetração de 9,72% (HCMH, 2014).

Existem novos mercados emergentes, com características próprias como o norueguês com uma taxa de penetração de 15,7% e onde 25% da população com mais de 15 anos pertencem a um *health club* ou a Polónia com um valor de € 326 milhões e 2200 instalações (HCMH,2014). Pelo contrário, mercados como o português, espanhol, italiano e grego são apontados como os mais desafiantes da Europa devido a problemas económicos nacionais que têm afetado o crescimento nos últimos anos. Se por um lado, os mercados espanhol e italiano ainda são integrantes dos cinco grandes mercados europeus pelas suas dimensões em número de clubes e de membros, Portugal e a Grécia mantêm uma taxa de penetração abaixo da média europeia com apenas 6% (IHRSA, 2013). Estes dados expressam o desafio de operadores como o Lagoas Health Club mas também o potencial de crescimento para o mesmo.

O setor português é representado por 1200 empresas que geram um volume de negócios de € 290 milhões através de 634 446 clientes no mercado. Dos portugueses fisicamente ativos, 17% são membros de um *health club* ou *fitness center* (em 2009 eram 12%), sendo que a maioria (44%) mantém-se fisicamente ativa através de atividades físicas feitas em ambiente *outdoor* (European Commission, 2014).

Ainda relativamente a dados europeus, em termos socio-demográficos, as pessoas mais novas são as que mais frequentam os *health clubs* e *fitness centers* (18% têm entre 18 e 24 anos enquanto que apenas 5% têm mais de 55 anos). Apesar de 25% dos utilizadores de *health clubs* e *fitness centers* ainda estarem a estudar, quanto maior o nível de educação atingido maior a adesão, sendo que apenas 5% dos utilizadores terminaram os seus estudos antes dos 15 anos (European Commission, 2014). 20% dos utilizadores de *health clubs* e *fitness centres* são gestores, o que contrasta com os 5% de reformados e aproxima-se com os 19% de estudantes (European Commission, 2014).

Tendo como pressuposto a relação diretamente proporcional entre o conhecimento sobre o cliente e a melhoria da sua retenção revelam-se também os dados referentes às motivações dos praticantes. A melhoria da saúde, a melhoria do nível de *fitness* e o relaxamento são as três principais razões dadas pelos europeus. Existem algumas diferenças assinaláveis entre géneros. Os homens são mais motivados pela diversão (33%, comparado com 27% das mulheres), por estarem com os amigos (23% comparado com 17% das mulheres) e pela competição (8% comparado com 3% das mulheres). Por sua vez, as mulheres são mais motivadas pelo controlo do peso corporal (26% comparado com 3% dos homens) e por prevenir o envelhecimento (17% comparado com 14% dos homens). Interessante observar que em Portugal, as três principais razões são a melhoria da saúde (67%), relaxamento (32%) e melhoria da aparência física (28%). No extremo oposto, os portugueses são os europeus que menos se movem pelo espírito competitivo. Em relação aos dados recolhidos anteriormente, em 2009, tem vindo a aumentar a percentagem de portugueses que justificam a prática desportiva para melhorar a aparência física e para controlar o peso corporal. (European Commission, 2014).

A maior barreira para a prática de desporto, exercício físico ou atividade física é a falta de tempo. A perda de motivação ou desinteresse é a barreira indicada por 20% dos europeus. A realidade portuguesa é semelhante aos dados da média europeia, exceto no facto de que somos, de acordo com os dados do último eurobarómetro, os europeus que mais consideram a atividade muito cara (19%), o que contrasta com a média europeia

(apenas 10%). Este último dado pode ser interpretado não só como resultado da crise económica e da consequente reformulação de prioridades nos investimentos dos portugueses mas também um sinal claro da falta de cultura desportiva evidenciada, por exemplo, por sermos o país europeu onde se pratica menos voluntariado desportivo (2%). Ressalvo ainda assim, que os dados demonstram sinais positivos de evolução nos últimos anos, quer pelo aumento do número de praticantes quer pelo aumento de cinco valores percentuais, para 62% dos inquiridos portugueses que concordam que existem oportunidades locais para serem fisicamente ativos (European Commission, 2014).

Saliento como as três principais razões que justificam a tendência mundial de crescimento do setor do *fitness*, a maior consciencialização da sociedade para a saúde, a diversificação da oferta deste setor em mercados cada vez mais maduros e a integração do *fitness* no estilo de vida saudável cada vez mais adotado (Gronau, 2014).

O *mid market* tem sido particularmente afetado pela tendência dos consumidores optarem pelos emergentes operadores *low cost*. Apenas os operadores que atingem um público alvo mais vasto, mais velho ou cuja estratégia assenta na qualidade do serviço ao cliente têm conseguido posicionar-se favoravelmente face à concorrência (HCMH, 2014). De facto, os operadores tradicionais têm sido forçados a maximizar os seus rendimentos e eficiência de acordo com as suas características e estruturas atuais. Há, sem dúvida, oportunidades de melhorias nesta área que se vai tornando cada vez mais cinzenta o que invalida qualquer vantagem competitiva no mercado.

Tendo como pressuposto o Reino Unido como *benchmark*, tal como é tido em conta por entidades como a IHRSA (International Health Racquet & Sports Club Association), vale a pena analisar as características deste mercado e como se tem adaptado a novas realidades e, por isso, tem conseguido crescer ao longo dos últimos anos. Tem-se registado o aparecimento e crescimento acelerado de novos operadores nacionais *low cost* (£ 15 ou menos), *high tech* e baseados em serviços *self service* que vieram reduzir a mensalidade média da indústria passando a ocupar uma grande fatia do mercado, anteriormente dominada por operadores de *mid-market* (entre £ 16 e £ 49) como o LA Fitness, o Fitness First e o Bannatyne Health & Fitness, que atualmente ocupam uma fatia de mercado cada vez mais reduzida (Algar, 2013). Sem dúvida, que esta é uma zona cinzenta do mercado que acabou por se tornar num oceano vermelho, onde as características destes operadores são extremamente semelhantes. Cabe-lhes encarar esta situação como uma oportunidade para se reinventarem e definirem o seu novo posicionamento no mercado com uma vantagem competitiva clara e única que lhes

permita criar um oceano azul. Não basta aumentar os preços, tal como fez o Bannatyne Health & Fitness querendo reclamar um posicionamento *premium* (£ 50 ou mais). Trata-se de uma mudança mais profunda baseada na entidade de cada operador, tal como o LA Fitness fez com uma aposta clara na formação interna dos colaboradores e consequente melhoria da qualidade do serviço ao cliente e na melhoria contínua das instalações e equipamentos. Estes são argumentos que o mercado aceitou para operadores como o LA Fitness reclamarem o seu lugar no mercado *premium*, com o surgimento da marca LAX ou o caso do David Lloyd Leisure com os DL Fitness Studios. Não há dúvidas, o mercado está a mudar com muitos operadores *low cost* a retirarem operadores *mid market* do top 30 e a ocuparem a fatia de mercado quer do *mid market* quer do *premium market*, registando em 2013 um crescimento de 14% e as expectativas para 2014 chegam a um crescimento de 25%. A título de exemplo, note-se que em 2010 havia apenas um operador *low cost* com trinta ginásios no Reino Unido e até ao fim de 2014, as estimativas retratadas neste artigo de 2013 levam-nos a crer que existam oito novos operadores no segmento *low cost* (Algar, 2013).

Em Portugal a situação atual é idêntica. Para melhor contextualizar a informação, vale a pena recordar que o mercado do fitness em Portugal é relativamente recente. Assistiu-se a uma metamorfose do mercado em 1998, com a entrada do operador Holmes Place. Sem dúvida, um marco no fitness português com o abandono de uma cultura de *bodybuilding* enraizada em ginásios e com a introdução de um conceito holístico de estilo de vida saudável através de um novo serviço – o *personal training* – atual fonte de rendimento secundário dos *health clubs*. O Holmes Place é uma referência no mercado nacional, tendo ganho o prémio de marca mais lembrada em 2011 e de criatividade em 2012 (Creativity Awards 2012). Sendo o maior operador do setor *mid market*, como expectável, foi um dos lesados pela crise. De acordo com entrevista ao CEO da empresa, o objetivo para 2012 era não perder faturação relativamente ao ano de 2011 e para 2013 era objetivo da marca registar um pequeno crescimento (Villalobos, 2012). A adaptação deste operador fez-se sentir nos últimos dois anos com a segmentação dos clubes segundo as suas características, serviço e, consequentemente, do preço de acordo com um público-alvo *low cost*, *mid market* e *premium*.

Numa primeira instância o Holmes Place serviu de modelo a outros operadores que foram surgindo no mercado nacional *mid market*, como o Solinca e o Club L e, mais recentemente, antigos colaboradores do operador impulsionaram o mercado *low cost* no nosso país, com a introdução de operadores como o Fitness Hut e o Pump Fitness Spirit,

ambos no final de 2011 e com planos de expansão ambiciosos com uma quota de mercado crescente pela introdução de novos clubes em território nacional. De acordo com a imprensa nacional, em 2015 o Fitness Hut já possui mais de uma dezena de clubes espalhados pelo país e pretende fechar o ano com dezoito a vinte clubes enquanto o Pump Fitness Spirit ultrapassou os cinco clubes e prevê aberturas ainda até ao final do corrente ano de 2015 (Marques, 2015).

Com uma ambição centrada no posicionamento *premium*, alicerçado principalmente por argumentos como as localizações, instalações, áreas e equipamentos topo de gama, e pela própria comunicação externa que sempre foi feita, surgiu em Portugal a Virgin Active Health Clubs, um operador presente no mercado mundial desde 1999 e atualmente, com 14 unidades no mercado ibérico. Segundo informação presente no *website* da marca, é objetivo estratégico da empresa posicionar-se no mercado ibérico em 2017 com 45 unidades, seja por inauguração de novas estruturas quer por aquisição de concorrentes (Virgin Active Health Clubs, 2015).

Vale a pena ter em conta operadores de nichos que têm enriquecido o mercado nacional. São exemplos os ginásios só para mulheres e os estúdios de *Personal Training* (AGAP, 2012). É uma tendência com expressão também no mercado norte americano onde já em 2013 os estúdios e boutiques de treino personalizado representavam 20% do mercado (IHRSA, 2015). O operador nacional de *franchising* Viva Fit enquadra-se neste contexto de ginásios para um público feminino. O crescimento rápido a nível nacional desde 2003 com 45 ginásios e com uma estratégia de internacionalização digna de registo, iniciada em 2008 em Espanha e atualmente, com 15 ginásios no estrangeiro fazem deste operador o atual líder de mercado nacional do segmento de ginásios exclusivos para mulheres, com uma quota de mercado superior a 80% (Vivafit, 2015). Depois de ter atingido a maturação no mercado nacional, a estratégia de internacionalização foi adotada no mercado asiático em países como Singapura, Índia, Indonésia, Omã e Arábia Saudita. Neste último país, o grupo português assinou um acordo em abril de 2014 que visa a criação de cem ginásios nos próximos anos e já em 2015 foi apresentado um projeto para entrar no Dubai com vinte ginásios (Ingrês, 2015). O operador VivaFit, à semelhança de outros operadores conceituados no mercado tem vindo a adaptar-se à realidade atual não perdendo a sua identidade de proximidade com o cliente, desta vez, com a inclusão de novas aulas de grupo fruto de parcerias com outras empresas e, mais recentemente, no ano de 2014, com a introdução do serviço de treino personalizado de trinta minutos.

Poucas marcas posicionam-se atualmente no nicho do mercado *premium*, devido essencialmente à crise económica que ainda vigora, à taxa de desemprego e, entre 2011 e 2012 devido ao aumento do IVA de 6 para 23% que afetou o mercado (AGAP, 2013). A título de exemplo menciono algumas marcas com unidades isoladas como o Health & Racket Club Quinta da Marinha, o Clube VII Health and Fitness Club, o clube do Four Seasons Ritz Hotel, em Lisboa ou o Estoril Wellness Center, integrado no Banyan Tree Spa Estoril.

Ressalvo apenas que, relativamente ao mercado *premium* não existem referências bibliográficas sustentadas que caracterizem este setor a nível nacional pelo que, optei por realizar uma análise subjetiva fruto da minha experiência enquanto profissional do setor, com o objetivo de enriquecer o trabalho.

Ainda a nível nacional, as estatísticas seguintes referem-se à comparação dos resultados obtidos nos primeiros nove meses de 2012 face ao período homólogo do ano de 2011, recolhidos pela AGAP. Assim, 85% dos inquiridos afirmam que os seus rendimentos diminuíram (60% dos quais com perdas entre 0 e 30% e 40% em risco de encerramento com perdas acima de 30%). Apenas 11% viram as suas receitas aumentar. Ou seja, houve uma tendência negativa de 19% na variação média da faturação bruta. Em 81% dos casos, o número de clientes ativos diminuiu enquanto que apenas 11% conseguiu aumentá-lo. Portanto, houve uma variação média negativa do número de clientes em 17% (AGAP, 2012).

Dados mais recentes, publicados no barómetro da AGAP, são mais animadores por demonstrarem uma recuperação no primeiro trimestre de 2013 de 15 % dos membros, com 30% dos ginásios a conseguirem aumentar a sua performance. No entanto, 69% dos ginásios continuam com saldos negativos em relação ao número de clientes quando comparados com o período homólogo do ano anterior. Como o preço médio das mensalidades diminuiu 6% não se verificaram resultados de faturação positivos, muito à custa da inclusão dos operadores *low cost*. (AGAP, 2014).

Comparando com o ano de 2012, em 2013 mais de metade (52,3%) das empresas aumentaram o número anual de sócios ativos e a nível nacional registou-se um aumento de 24% neste dado, de 111 541 em 2012 para 138 485 em 2013 (AGAP,2014). Parece-me um sinal claro da potencialidade de crescimento deste setor a tornar-se cada vez mais uma realidade, uma oportunidade. Ainda assim, a percentagem das empresas que viram a sua faturação bruta aumentada foi idêntica àquelas que diminuíram esse valor (36,8% e 36,1%, respetivamente). Refiro ainda que 29,7% das empresas diminuíram o

número anual de sócios ativos. Registou-se um saldo positivo de 30 642 adesões comparando com os 71 007 cancelamentos assinalados. Para terminar, em 2013 registou-se um número de sócios ativos por mês de 490 (AGAP,2014). Considero estes dados como ilustradores da necessidade de melhorar a retenção de clientes, aumentar o valor de cada cliente para a empresa e, conseqüentemente ampliar a rendibilidade das empresas deste setor.

A faturação por sócio por mês das empresas do sul é maior do que a das regiões centro e norte. A norte do país, a faturação média é de € 27,2 por sócio por mês, no centro o valor é semelhante e no sul aproxima-se de € 31. A faturação (com IVA incluído) também difere consoante a dimensão das unidades. As de maior dimensão rondam os € 45 e as de menor dimensão registam € 34 (AGAP, 2014).

Pelo contrário, o panorama europeu no ano de 2011 caracterizou-se pelo aumento de 3,1% das mensalidades assim como pelo aumento das receitas em 3,6% (IHRSA's Profiles of Success, 2012). A credibilidade do setor e a valorização do exercício físico são sinais claros da mudança de foco na sociedade e da tendência atual para um estilo de vida saudável. De facto, a sociedade é incentivada pelo governo, pelos *media*, por empresas e pela disponibilidade de novas tecnologias (HCMH, 2013). Por exemplo, atualmente, três quartos dos praticantes de exercício físico recorrem a algum tipo de dispositivo tecnológico durante o seu treino. A oportunidade de crescimento no mercado tecnológico não tem precedentes com uma expectativa de aumento de 25% durante o ano de 2014 (HCMH, 2014). Ainda assim, cada empresa deve procurar a forma mais eficaz de utilizar os meios tecnológicos. Sendo que as compras *online* estão a decrescer ao longo dos anos, a introdução de meios tecnológicos facilitadores da compra ou da experiência do consumidor em espaços físicos parece ser uma das alternativas mais prováveis e tendenciosas para os próximos anos (Rigby, 2014). Posto isto, é crucial a definição da estratégia de marketing.

O estado da arte remete-nos para a definição de uma estratégia de marketing empresarial baseada no denominado marketing 3.0. É a fase na qual as empresas deixam de se centrar no produto (marketing 1.0), deixam de se centrar nos consumidores apenas procurando chegar às suas mentes e corações (marketing 2.0) para se centrarem na humanidade - na mente, no coração e espírito de cada ser humano (marketing 3.0) (Kotler, 2010). É a fase movida por valores, em que a rendibilidade está a par da responsabilidade social. É a transição do marketing emocional para o marketing do espírito humano. O objetivo é que a empresa encare os seus clientes como um ponto de

partida estratégico e os aborde tendo em conta todos os aspetos da sua humanidade, tomando em consideração as suas necessidades e interesses (Kotler, 2010). O conceito de marketing 3.0 tem por base o marketing colaborativo, o marketing cultural e o marketing espiritual tendo em conta que para aspirar a mudar os valores do mundo, uma empresa não o pode fazer sozinha (Kotler, 2010). Sendo o marketing o processo de gestão mais próximo dos clientes, as empresas devem compreender que os clientes apreciam cada vez mais a co-criação, a comunização e o carácter. A co-criação centra-se na gestão do produto. Traduz a ideia de que a experiência de um produto nunca é uma experiência do produto por si só. É a acumulação de experiências individuais de consumidores que cria a maior parte do valor do produto. Assiste-se a uma experiência personalizada de acordo com os desejos e necessidades individuais dos consumidores. A comunização ocupa-se da gestão do cliente. Ocupa-se do facto dos consumidores quererem estar ligados a outros consumidores e não só a empresas, sendo fundamental a importância das comunidades criadas. Por fim, a construção do carácter representa a gestão da marca e da sua diferenciação autêntica (Kotler, 2010).

O marketing 3.0 vai de encontro a uma abordagem em que os consumidores são vistos como seres humanos constituídos por quatro componentes básicas: um corpo físico, uma mente capaz de pensamento e análise independentes, um coração que consiga sentir emoções e um espírito – a sua alma ou centro filosófico (Covey, 2004). Abrangendo todos os *stakeholders* envolvidos, tocar o espírito humano no mercado do consumidor e do colaborador resume-se a fazer a diferença na vida destas pessoas. Tocar o espírito humano no mercado do capital é diferente. Para os acionistas, a empresa tem de fornecer provas tangíveis de que a prática da sustentabilidade irá melhorar o valor de acionista ao criar uma vantagem competitiva (Kotler, 2010).

Sumariamente, o marketing 3.0 deve ser redefinido como um triângulo harmonioso de marca, posicionamento e diferenciação que, em conjunto, constroem a identidade, imagem e integridade da marca. A identidade corresponde ao posicionamento na mente dos consumidores, a imagem apela às emoções dos mesmos e a integridade atinge os seus espíritos (Kotler, 2002).

A autenticidade da empresa é mais facilmente alcançável se as ações intrínsecas a esse objetivo estiverem incluídas na missão, visão e valores da mesma. Sendo a missão a razão de ser da empresa, reflete o propósito básico da sua existência. Já a visão é o espelho da imagem de uma futura situação desejável para a empresa. Esta deve adotar o conceito de sustentabilidade tendo em conta que irá determinar a sua vantagem

competitiva a longo prazo. Por último, os valores correspondem aos padrões de comportamento institucionais da empresa (Kotler, 2002 & Kotler, 2010). As ações da marca devem estar em consonância com os valores que pretendem transmitir, contribuindo para o surgimento natural de emoções positivas acerca da marca na mente dos consumidores. Constrói-se desta forma uma *lovebrand*. Os colaboradores são os primeiros consumidores das práticas da empresa e como tal, têm de ser habilitados com valores autênticos tanto que, a combinação dos valores e comportamentos dos colaboradores deve refletir a missão da empresa. De facto, uma empresa com valores consegue atrair melhores colaboradores e retê-los durante mais tempo. A ideia de propósito é uma das experiências mais significativas no local de trabalho. A produtividade dos colaboradores é mais elevada quando compartilham os mesmos valores da empresa, sendo genuína a presença desses valores em todas as ações desenvolvidas junto do cliente. Além disso, tornam-se melhores representantes da empresa ao prestar o seu serviço aos clientes (Kotler, 2010). Chegada essa fase, e parafraseando Nicholas Ind, as pessoas vivem a marca (Ind, 2007).

Perante o panorama atual do setor do *fitness e health clubs* já descrito anteriormente, os operadores interrogam-se sobre qual o posicionamento mais favorável que deverão adotar e em que estratégias esse novo posicionamento se refletirá.

De acordo com esse posicionamento deve ser tido em conta que o estado da arte remete o cliente para uma posição central, de máxima importância na estratégia das empresas (Peppers *et al*, 2011). Refiro ainda que durante períodos de crise económica como o que se tem vivido desde 2008, nos quais as pessoas estão menos seguras sobre a sua posição financeira, há uma menor tendência para a realização de novos investimentos e uma maior tendência para rentabilizar os investimentos já iniciados. De facto, entre 2008 e 2009 nos Estados Unidos da América registou-se um aumento na taxa de utilização dos *health clubs* e portanto, alega-se que houve uma diminuição da tendência de cancelar a mensalidade nestes casos (Bedford & Tharrett, 2012). Logo, perante o envolvimento económico que se vive em Portugal e apesar de se prever uma melhoria do clima económico, torna-se mais evidente a necessidade de aprimorar e tirar a máxima rentabilidade possível da relação com os clientes, da retenção de clientes. De acordo com a atualização das projeções para a economia portuguesa entre 2015 e 2017, o BdP prevê que o PIB aumente 1,7% em 2015 (contra os 1,5% projetados em dezembro), 1,9% em 2016 (acima dos 1,6% previstos anteriormente) e 2% em 2017. Quanto à composição do crescimento em 2015, espera-se que o consumo privado aumente 2,4% e

que o consumo público se reduza em 0,5%, que o investimento aumente 4%, que as exportações cresçam 4,3% e que as importações acelerem 3,9%. O BdP espera que, em 2016, o consumo privado aumente 1,7% e que o investimento aumente 4,4%, (Lusa, 2015). O indicador quantitativo do consumo privado, disponível até junho de 2015, apresentou um crescimento homólogo ligeiramente mais acentuado que o registado no mês anterior, interrompendo o perfil decrescente observado desde outubro (INE, 2015). Ressalvo que o posicionamento escolhido pelo *health club* é enquadrado na ótica do marketing relacional e reforço que por sua vez, o marketing relacional é enquadrado num plano de marketing mais abrangente. Para se tornarem competitivos e criativos, os *marketeers* precisam de incluir esta vertente relacional na definição da sua estratégia global (Romdhane,2014).

Os clientes sempre fizeram parte integrante das estratégias empresariais. Seja na estratégia de crescimento a longo prazo, no departamento de marketing e vendas, no desenvolvimento de produtos, na decisão de localização de recursos, ou nas decisões financeiras da empresa (Peppers *et al*, 2011). No entanto, ao longo do tempo e adaptando-se às necessidades, as estratégias empresariais foram tendo um foco diferenciado. É evidente a distinção entre a Era Industrial, marcada por estratégias baseadas no *market share* e a Era Interativa - a atual, caracterizada por estratégias de *customer share* (Peppers *et al*,1997).

Durante a Era Industrial a fonte de criação de valor das empresas eram os produtos e serviços criados e vendidos e a própria marca. Esses produtos e serviços eram vendidos de forma massiva ao máximo número de clientes possível, através de meios de comunicação massivos. Assim, o domínio no mercado seria conquistado. A par disso, a vantagem competitiva era ganha pelas empresas que apostavam na inovação do produto, sendo a característica diferenciadora perante os competidores. Na Era Industrial, o principal objetivo empresarial era a melhoria da notoriedade dos produtos e serviços da marca e o aumento da preferência pela marca e consequente lealdade (Peppers *et al*, 2011).

Atualmente, na Era Interativa, o foco da gestão deixou de ser no produto para ser no cliente. Este passa de anónimo a detentor de uma identificação individual através de uma incessante colaboração e comunicação que vai de encontro às necessidades individuais de cada um, através da qualidade das interações e da procura de um feedback em tempo real. Pretende-se tornar cada cliente mais rentável, pela procura de novos negócios para os clientes estabelecidos. Com esta visão obtém-se uma perspectiva

temporal a longo prazo na qual o cliente torna-se menos sensível ao preço. Basicamente, o cliente é visto como a única fonte de rendimento das empresas – quota de cliente ao invés da quota de mercado (Peppers *et al*, 1997; Peppers *et al*, 2011).

Se na Era Industrial a primazia era dada à comunicação massiva (Peppers *et al*, 1997) feita através das etapas de informar, persuadir e relembrar, hoje estas etapas são substituídas pelo envolvimento, demonstração e delegação (Jaffe, 2011).

Se na Era Industrial o comportamento do consumidor era visto de um ponto de vista de um funil, passando por fases de tomada de consciência massiva a um grupo alargado de possíveis clientes; de tomada de interesse; de desejo e por fim, de ação, verifica-se que o investimento inicial estrondoso realizado para um grupo tão alargado acaba por se resumir a um grupo restrito que vai diminuindo à medida que se vão percorrendo as fases comportamentais do indivíduo. Pelo contrário, na Era Interativa assiste-se a uma inversão do funil, isto é, a relação entre a empresa e o cliente dá-se de uma forma personalizada a um grupo mais restrito através da primeira fase de reconhecimento de ambas as partes na relação, posterior diálogo, incentivo e ação (Jaffe, 2011).

A rendibilidade do cliente ou o valor da base de clientes de uma empresa representa a mudança de paradigma da estratégia empresarial – da importância máxima atribuída ao produto e ao serviço para a importância máxima atribuída ao cliente. O estabelecimento de relações individuais, a utilização da informação recolhida de modo a interagir diferenciadamente e, conseqüentemente o aumento do valor de cada cliente para a empresa, desempenha o ponto de partida da construção de valor empresarial através da base de clientes (Peppers *et al*, 2011).

Referindo a relação entre a empresa e o cliente, introduzo o conceito de marketing relacional que surgiu da necessidade crescente das empresas satisfazerem as necessidades dos clientes cada vez mais informados e exigentes e parafraseando a APAP, o marketing relacional define-se como toda a forma de publicidade que visa estabelecer e manter relações entre a marca e o seu consumidor com base em ações personalizadas, interativas e mensuráveis, criando uma base de conhecimento em constante evolução para a construção da marca (Lindon *et al*, 2011). Desde já ressalvo que o aparecimento e importância atribuída ao marketing relacional não significa que seja um posicionamento aplicável a todas as empresas, pois acarreta um investimento e uma mudança organizacional que poderá levar à decisão estratégica da não utilização do mesmo. No entanto, a sua importância não pode ser desprezada e deve ser tida em conta na execução da estratégia de marketing. Para que tal aconteça têm que ser assegurados

objetivos específicos e consoante os mesmos são utilizadas as ferramentas mais apropriadas de acordo com a empresa em estudo e as suas características.

Ainda enfatizando a ideia base do foco no cliente, o marketing *one to one* é um conceito introduzido na literatura por Don Peppers e Martha Rogers, na década de 90, que repercute o posicionamento de uma empresa baseado na maior quota de cliente possível, em vez de ser numa maior quota de mercado. Desta forma, opõem-se ao tradicional marketing de massas. Portanto, o foco está em estabelecer uma interação única e constante com o cliente que lhe permite conhecê-lo como ninguém no mercado e servi-lo de uma forma individualizada e diferenciada. Contudo, não quer dizer que cada cliente tenha de ser tratado de forma única, cada cliente tem que ter um contributo direto na forma como a empresa se comporta em relação a ele (Peppers *et al*, 2000). As estratégias características do marketing *one to one* são a redução do índice de perda de clientes feita através de um processo rigoroso de seleção e formação de equipas; aumento da longevidade da relação com os clientes criando um maior envolvimento entre o cliente e a empresa; aumento da participação das despesas correntes de cada cliente; aumento da lucratividade dos clientes pouco lucrativos ou decidir dispensá-los; concentração de esforços em clientes de alto valor (Kotler, 2012).

Esta abordagem foi sistematizada pelo modelo IDIC de Don Peppers e Martha Rogers que divide este processo em quatro objetivos principais. São eles a identificação de clientes; a sua diferenciação, feita por exemplo através de bases de dados; a interação entre a empresa e os clientes, onde se inserem a comunicação e os mecanismos de recompensa; e por último, a customização do produto ou serviço através das características dos mesmos ou da expansão das necessidades do cliente, sempre com vista à associação dos clientes à empresa (Peppers *et al*, 2011).

Descrevendo o modelo IDIC, as duas primeiras ações – identificação e diferenciação de clientes – estão dependentes da informação e gestão da informação detida (Peppers *et al*, 2011). A partir do momento em que a informação sobre os clientes passou a ser vista como uma oportunidade de construir relações personalizadas e rentáveis entre as empresas e os clientes ou potenciais clientes, registou-se um investimento generalizado em sistemas de gestão que fornecessem dados quantificáveis e objetivos sobre os clientes e a rendibilidade das interações entre estes e a marca. No entanto, os sistemas de gestão de informação são muitas vezes utilizados numa ótica de segmentação dos clientes baseada somente na vertente de rendibilidade o que afasta esta ferramenta de gestão do objetivo de mudar o paradigma do marketing massivo para um

relacionamento personalizado centrado no cliente e não na empresa (MIT review, 2011). O *database marketing* é o processo de construção, manutenção e utilização dos bancos de informação de clientes para construir relações com o mesmo. A capacidade de armazenamento de informação e de extração de dados (*data warehouse* e *data mining*<sup>1</sup>, respetivamente) são utilizados para identificar potenciais clientes, para decidir que clientes devem receber certo tipo de informação, para intensificar o envolvimento do cliente, para reativar processos de consumo e mesmo para evitar erros de comunicação com clientes (Kotler,2012). Refira-se a vantagem de que com uma base de dados bem segmentada e atualizada é possível comunicar aos clientes que estão realmente interessados num dado produto ou serviço, tornando-se numa alternativa mais eficaz relativamente ao marketing de massas que, por muito segmentado que seja, não se destina a um grupo único de consumidores. Até porque o consumidor está cada vez menos recetivo à frequência de mensagens publicitárias a que é exposto (Lindon *et al*, 2011). Para ilustrar esta ideia é inevitável mencionar a *Amazon* como o benchmark mundial de implementação, organização e utilização de base de dados de clientes ou potenciais clientes (Stone, 2013). Tanto que, por exemplo, a *homepage* adapta-se consoante o histórico de acessos e portanto, consoante os gostos pessoais de cada consumidor. O próprio Bezos, *CEO* da *Amazon*, afirmou que a missão da empresa é elevar a fasquia em todas as indústrias a nível global, no que concerne à orientação para o cliente (Stone, 2013).

Para a correta diferenciação dos clientes, acima de tudo deve ser tido em conta o valor do cliente. Por um lado, é uma característica mensurável através do denominado *lifetime value*, que representa o rendimento esperado de acordo com a duração da relação do cliente com a empresa. Por outro lado, o valor do cliente também depende das suas necessidades em relação ao produto ou serviço oferecido pela empresa em causa (Peppers *et al*, 2000). Na figura 1 está ilustrado o resultado do cruzamento destes dois fatores de diferenciação do cliente – o valor do cliente para a empresa e as necessidades dos clientes.

---

<sup>1</sup> Brito, 2014

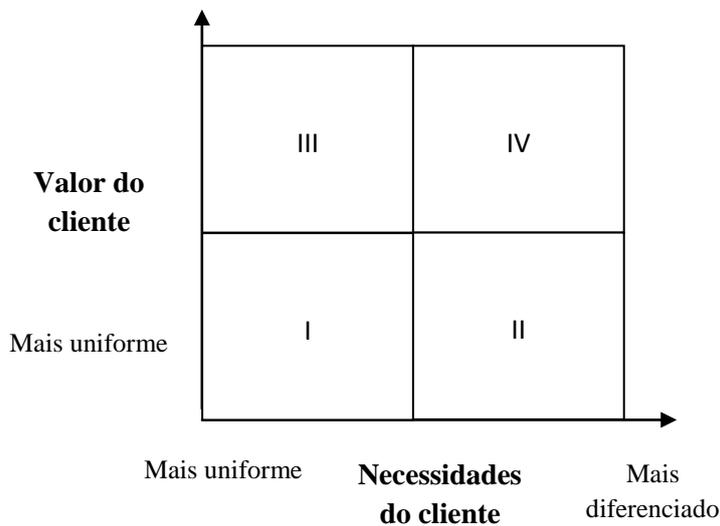


Figura 1 – Matriz de diferenciação de clientes (Adaptado de Peppers *et al*, 2000)

No quadrante I a estratégia adotada é o marketing de massas. Aqui situam-se os clientes que são tratados da mesma forma por terem necessidades idênticas e portanto, igual valor para a empresa. O marketing de nichos é utilizado no quadrante II porque apesar dos clientes terem necessidades diferentes, ainda representam todos o mesmo valor para a empresa. Aproximando-se cada vez mais do marketing *one to one*, o marketing de frequência característico do quadrante III é a melhor estratégia para distinguir os melhores clientes apesar de terem todas necessidades homogêneas. Finalmente, o marketing *one to one* é a estratégia de individualização adotada quando as necessidades e valor dos clientes são heterogêneos entre si. Tem por objetivo estabelecer relações a longo prazo, que sejam interativas e eficientes (Lindon *et al*, 2011; Peppers *et al*, 2011). A qualidade e individualização da interação com os clientes, mencionada anteriormente como um dos objetivos do marketing relacional, é o desafio da relação *one to one*. É o que leva as empresas a manter um diálogo constante com os clientes para que possam aprender e atualizar-se relativamente às suas necessidades, interesses e prioridades. Essa interação pode ser feita através de um número cada vez maior de meios, uma vez que os pontos de contacto entre empresas e clientes são cada vez mais extensos, o que representa, naturalmente, uma vantagem para ambas as partes, mas também um desafio para que as empresas consigam manter a eficácia pretendida em cada ponto de contacto. Desde o mais tradicional, marketing direto, telemarketing até ao marketing online, sms marketing ou tv marketing, o importante é manter ideias-chave como escutar ativamente, gerir a informação recolhida, ser relevante e recompensar os clientes pela sua fidelidade. Estas ideias-chave devem estar sempre presentes em todas as interações que se realizem (Peppers *et al*, 2011).

O último objetivo do marketing relacional – a customização – apresenta-se como o resultado de uma estratégia integrada das funções de uma empresa em torno de um objetivo comum: o cliente individual (Peppers *et al*, 2011). A customização liga a empresa e o cliente naquilo que Peppers e Rogers denominam de relação de aprendizagem (*learning relationship*). Nesta relação, os clientes ensinam à empresa as suas necessidades e preferências, antecipam comportamentos, dando-lhes uma enorme vantagem competitiva no mercado porque o cliente descobre que é mais conveniente continuar a comprar a essa empresa do que dar-se ao trabalho de reensinar tudo a um concorrente.

Os objetivos do marketing relacional e do marketing *one to one* englobam a visão pretendida pelas estratégias de CRM – uma visão a 360° sobre o cliente que abrange todas as formas de comunicação para que as empresas possam ser coerentes e conhecedoras dos seus clientes, independentemente dos diversos meios de contacto adotados. Todas estas ações têm um propósito comum, a criação de valor para a empresa e para o cliente, que torne possível uma relação “ganha ganha” entre ambos (Lindon *et al*, 2011).

A própria definição de CRM é indicada como uma estratégia de gestão que tem como objetivo aumentar o valor da base de dados de clientes através de uma melhoria contínua e constante da relação com os clientes, normalmente com um cariz individual. (Peppers *et al*, 2011). Trata-se de uma estratégia de gestão de informações detalhadas sobre cada cliente e sobre todos os pontos de contacto entre esses e a empresa, com o objetivo de melhorar o atendimento ao cliente em tempo real e impulsionar a rentabilidade de uma empresa pela geração de valor acrescentado aos clientes. Entenda-se por ponto de contacto, todos os momentos em que o cliente estabelece qualquer tipo de interação com a empresa, com a marca, com o produto. Incluem-se não só as experiências vividas, mas também a comunicação ou mesmo uma observação casual (Kotler, 2012).

As estratégias de CRM têm uma natureza operacional e analítica. O CRM operacional foca-se no *software* informático utilizado e nas mudanças de processos que afetam as operações diárias da empresa, como as operações das quais dependem a produção e entrega de comunicações diferentes para clientes diferentes. O CRM analítico diz respeito a todo o planeamento estratégico necessário para a criação de valor para o cliente, alicerçado numa cultura organizacional que sustente o sucesso da implementação desta estratégia. Este tipo de estratégia faz sentido em primeiro lugar

porque todos os clientes, em todas as fases da vida, em todas as indústrias, em todo o mundo, querem ser servidos de forma individual e personalizada e em segundo lugar, porque é simplesmente uma forma mais eficiente de fazer negócio (Peppers *et al*, 2011; Paravatiyar, 2001). De uma forma mais abrangente, as estratégias de CRM podem ser estruturadas em cinco etapas distintas – aquisição do cliente certo, elaboração da proposta de valor certa, implementação dos melhores processos, motivação dos colaboradores e aprendizagem do processo de retenção de clientes. Todas estas etapas podem ser cumpridas com o auxílio da implementação de procedimentos que constituem o CRM operacional (Scheffer, 2002). Sistematizando, e de acordo com o ciclo de vida do cliente, as decisões estratégicas de CRM dividem-se em três fases principais - captação de clientes, retenção e fidelização, recuperação. A fase de captação de clientes procura assegurar a necessidade de aumentar a rentabilidade da empresa, seja pela manutenção e incremento de vendas aos atuais clientes, quer aos potenciais. A recolha de informação e análise de comportamentos e dados sobre os clientes tem como objetivo a segunda fase, ou seja, a retenção de clientes. O ciclo de vida do cliente termina quando se dá o abandono do mesmo da empresa. Daí o seguimento da última fase, a recuperação de clientes que deixaram de ser clientes ativos (Marques, 2014). É reconhecida a sofisticação e eficiência das estratégias de CRM como um dos métodos de gestão de eleição para aumentar a fidelização e valor dos clientes. Esse objetivo é conseguido através de ações de conhecimento sobre os clientes, antecipação de expectativa e necessidades, fornecimento de serviços personalizados e diferenciação dos concorrentes (Peppers, 2011).

O que se constata na realidade é que a maioria das vezes o conceito de CRM é adotado pela via operacional através da implementação de ferramentas tecnológicas o que preconiza o falhanço da implementação do que se pretende ser uma estratégia empresarial, uma cultura organizacional bem mais ampla e complexa. Recordo que o conceito de CRM simboliza antes de mais uma estratégia, só depois desta estar definida pode ser suportado por processos adjacentes operacionais. (Customer Think Corporation, 2004). Mesmo na fase de aplicação tecnológica das estratégias de CRM, a formação dos recursos humanos e a aceitação por parte destes para trabalharem com as novas TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) é primordial para o sucesso desta implementação. Na verdade, a vantagem competitiva inerente à tecnologia depende da exploração das potencialidades feita pelos recursos humanos qualificados (Marques, 2014). Além disso, os equipamentos de série não permitem a diferenciação

perante os concorrentes. A internet, um dos mais poderosos canais de distribuição usados hoje em dia, permite eliminar possíveis limitações existentes na comunicação entre as marcas e os consumidores. Derivado do rápido desenvolvimento das TIC, foram criadas extensões dos programas estratégicos de CRM – o eCRM. Ou seja, o *software* por detrás da estratégia organizacional pode tornar-se um instrumento útil e eficaz perante o meio tecnológico envolvente dos consumidores. A internet passou a ser uma plataforma de comunicação entre fornecedores, empresas e clientes. Tanto que tornou-se num novo canal de vendas. Em termos operacionais, CRM envolve a recolha, armazenamento e tratamento sistemático de dados sobre os clientes para, posteriormente, serem desencadeadas ações junto dos clientes que os levem a aumentar o seu valor. Para esse objetivo as TIC podem auxiliar em diferentes parâmetros. Seja proporcionando vantagens de custos, facilitando a eliminação de intermediários ou a criação de novos intermediários, permitindo a diferenciação de produtos ou serviços ou mesmo possibilitando a entrada de novos produtos ou produtos substitutos, introduzindo os mesmos produtos em novos mercados (Parasuraman, 2000). Acrescente-se ainda que as TIC são uma ferramenta fundamental de *social media marketing* que permitem criar momentos de partilha de pensamentos e emoções, novas formas de experienciar marcas e produtos, contribuindo para a formação de laços, de comunidades entre os consumidores. É o caso de plataformas de network social como o *facebook* e o *linkedin*; *blogs* como o *twitter*; plataformas de partilha de vídeos e fotos como o *youtube* e o *instagram*. Cabe às empresas explorarem estas plataformas de forma inteligente e rentável de acordo com as fases de recolha, armazenamento e tratamento sistemático de dados recebidos pelos consumidores, para melhorar a eficácia do *social media marketing*. Táticas como a criação e disponibilização de conteúdos, programas de fidelidade e *gamification* continuarão a desempenhar um papel integral no desenvolvimento de experiências positivas, emocionantes e duradouras, com as características *mobile* e *online* associadas (Hoffman, 2010).

Ainda relativo à tecnologia, é um dado adquirido o papel fundamental que desempenha nas nossas vidas diárias, tanto que de acordo com a Salesforce (2014), os números assim o demonstram. 85% dos inquiridos afirmam que a utilização de equipamentos móveis é uma parte central das suas vidas, com o uso diário de *smartphones* estimado em média em 3,3 horas. A nível das relações entre o consumidor e a marca, 68% dos inquiridos afirmam que é relevante as empresas com quem interagem sejam vistas como líderes no campo tecnológico tanto que 63% dos inquiridos seguem as marcas nos

*media* social com o objetivo de conseguir cupões e para ter acesso rápido à informação pretendida. No entanto, 27% não sabe utilizar códigos QR ou não tem a aplicação necessária. O correio eletrónico e as mensagens escritas continuam a ser as ferramentas mais usadas em *smartphones*. Correndo o risco de intoxicar os consumidores com excesso de informação, tanto as mensagens de correio eletrónico como as sms's enviadas devem ter informação realmente distinta e significativa caso contrário é rapidamente desconsiderada pelo seu recetor. 95% dos inquiridos que subscrevem mensagens de uma dada marca via correio eletrónico consideram este meio de comunicação útil. Tanto que, oito em cada dez consumidores que subscrevem esta via de comunicação, durante os últimos seis meses fizeram alguma compra baseada em informação recebida. Apenas 54% dos consumidores adotam receber notificações via sms. Destes, 91% consideram este meio de comunicação útil. Como nota final, acrescento que o *tablet* é considerado um equipamento utilizado maioritariamente em casa em momentos de relaxamento, como sejam as leituras ou a visualização de filmes (Salesforce,2015).

De acordo com dados relativos a clientes que procuram emagrecer, estes consumidores passam vinte e sete horas por semana na internet e adquirem produtos relacionados com a temática do emagrecimento durante todo o ano, especialmente no verão (41%), seguido da primavera, outono e inverno, respetivamente com 29%, 8% e 22% do total de vendas (Berretini, 2014).

É indiscutível que a tecnologia e a qualidade do serviço são fontes de criação de valor para o cliente. A qualidade é um termo multidimensional que neste trabalho é abordado apenas como um meio para superar a expectativa dos clientes já que é mais difícil para os competidores copiarem a qualidade do serviço do que a qualidade do produto e o preço (Marques, 2014). Existem diferentes *softwares* capacitados com ferramentas para determinadas ações de automatização de marketing. No quadro seguinte, são indexadas as principais características dos principais *players* do mercado atual.

Vendor	Email marketing		Dynamic content			Native CRM integration <sup>1</sup>	Social media			PPC/SEO tracking	Mobile optimization	ISV ecosystem	
	Scheduled/Drip	Triggered	Email	Landing pages	Website personalization		Analytics	Triggers	Profiling			API	App marketplace
AutopilotHQ	✓	✓	✓	✗	✗	SF	✗	✗	✗	✓	✗	✓	✓
Adobe Campaign <sup>2</sup>	✗	✓	✓	✓	✓	MD, OCRM, SF, SAP	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Act-On	✓	✓	✓	✓	✗	MD, NS, SF, SU, IN	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓
eTrigue	✓	✓	✓	✓	✗	MD, SF, SU	✓	✓	✗	✓	✗	✓	✗
HubSpot	✓	✓	✓	✓	✓	SF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Infusionsoft <sup>3</sup>	✓	✓	✓	✗	✗	Not available	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
Marketo	✓	✓	✓	✓	✓	MD, SAP, SF	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Oracle Eloqua	✓	✓	✓	✓	✓	MD, OCRM, SAP, SF	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓
Sales Engine Media	✓	✓	✓	✓	✗	MD, SF	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗
Salesforce (Pardot)	✓	✓	✓	✓	✓	MD, NS, SF, SU	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Salesfusion	✓	✓	✓	✗	✗	MD, SG, IN, SF, SU	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Silverpop (IBM)	✓	✓	✓	✓	✓	MD, NS, SF	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
StrongView	✓	✓	✓	✓	✓	SAP, SF, TD, UN	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗
Teradata	✓	✓	✓	✓	✓	SF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗

Quadro 1. *Softwares* de automatização de marketing  
 Fonte: Marketing Intelligence Report – Adobe Marketing Cloud, 2015

Os *softwares* apresentados diferem entre si essencialmente nas ramificações mais ou menos desenvolvidas, consoante seja objetivo aumentar a base de dados atuais ou vamorizar a existente. A título de exemplo, se uma empresa necessita de aumentar a base de dados é normal que opte por um *software* com características de marketing *outbund*, ao invés de apostar num que faça aumentar a interação e o tráfego nas redes sociais pré existentes. É objetivo das estratégias de CRM otimizar a fidelização de clientes para reduzir os custos de gestão de clientes, nomeadamente, custos de aquisição, recuperação e rotação de clientes. É também objetivo reduzir as reclamações porque a mudança do foco na transação para a criação e manutenção de relacionamentos a longo prazo, mutuamente benéficos, implica tratar os consumidores de uma maneira justa e satisfatória em episódios de conflito. A concretização deste objetivo de fidelizar clientes, pressupõe que a gestão do marketing mix tradicional (produto, preço, distribuição, promoção) se desloque para a gestão das relações com todos os

*stakeholders*, nomeadamente os clientes. Consequentemente, o foco no produto é substituído pelo foco no cliente e na melhor estratégia de relacionamento com o cliente, assegurando a rendibilidade com objetivos de todas as partes envolvidas atingidos (Marques, 2014). O foco é centrado nos serviços que possibilitam experiências memoráveis. Para isso, para além de apelar ao intelecto a marca tem que despertar os cinco sentidos, estimular sentimentos profundos. Assim, chegará ao espírito do consumidor e fará com que este se envolva com a marca de uma forma apaixonada, enfatizando o sentimento de pertença como uma tribo (Lindstrom, 2009).

Para otimizar o desenvolvimento e sustentabilidade da relação entre o cliente e a empresa deve ser definida a natureza desse relacionamento sendo que, pode ter maioritariamente um cariz funcional ou maioritariamente emocional, conforme o nível de envolvimento e o carácter cognitivo-simbólico. A natureza funcional é mais tangível e relacionada com o desempenho do produto, o envolvimento tende a ser menor e a relação de natureza mais cognitiva e racional. A emocional, mais simbólica e intangível, decorre daquilo que a marca representa, potenciando um maior envolvimento, quer através da identidade simbólica, comunicação emocional e experiências de consumo (Brito, 2014). Existem estratégias de desenvolvimento de um maior envolvimento emocional e espiritual que criam valor para o cliente. Estas dividem-se em estratégias de acréscimo de benefícios financeiros, acréscimo de benefícios sociais e acréscimo de vínculos estruturais (Leonard & Parasuraman, 1991). O acréscimo de benefícios financeiros pode ser feito através de programas de frequência de compras e de programas de marketing de associação. Os primeiros recompensam os clientes que compram com mais frequência ou em maiores quantidades, com o objetivo de criar mais oportunidades de *cross selling*. A primeira empresa do setor da indústria a implementar estes programas obtém maior vantagem competitiva, principalmente se a concorrência demorar a reagir. Caso não seja a primeira empresa, é necessário implementar o programa de uma forma criativa para que não acarrete encargos financeiros excessivos para a empresa. Já os programas de marketing de associação visam a comunicação não só entre a empresa e os clientes, mas também entre os clientes. Normalmente, o acesso é possível através do pagamento de uma taxa ou está condicionado a restrições implementadas pela empresa de modo a constituir um grupo de clientes realmente interessados e que valorizem o grupo. Os programas de acréscimo de benefícios sociais são estruturados com base na premissa de que nem todos os clientes são iguais e, consequentemente necessitam de um atendimento personalizado executado pelo

estabelecimento de um vínculo social entre os colaboradores das empresas e os clientes para que fechem o processo de compra e venda de uma forma mais eficiente e eficaz. Por último, os programas de acréscimo de vínculos estruturais podem ser feitos através da criação de contratos a longo prazo entre a empresa e o cliente, da criação da necessidade do produto numa necessidade longo prazo ou também recompensando financeiramente o cliente que compra com maior frequência ou em maior quantidade (Leonard & Parasuraman, 1991).

Embora seja de evitar a perda de clientes, já foi definida a fase de recuperação de clientes pelo que existem estratégias que as empresas devem adotar. Primeiro, deve ser definida e calculada a taxa de retenção. Posteriormente, devem ser identificadas as causas dos problemas com os clientes e planejar ações preventivas desse tipo de situações. Igualmente importante, deve ser estimado o rendimento perdido por perda de clientes e o custo de redução da perda de clientes para que, caso o custo for menor que o lucro perdido, seja investido esse valor para reduzir tais níveis. Por último e porque as pessoas são sempre o fator mais importante, deve ser instalado um mecanismo que permita aprimorar a comunicação entre a empresa e os clientes, para que estes se sintam ouvidos (Kotler,2012).

Os factos são claros e demonstram a importância da gestão do relacionamento com o cliente para uma estratégia sustentável de crescimento de uma empresa. Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer os já existentes (Marques, 2014). As empresas perdem em média dez por cento dos seus clientes a cada ano. No caso do setor em estudo, há uma perda de cinquenta por cento dos clientes a cada seis meses. (IHRSA, 2013). Conforme o setor, uma redução de cinco por cento no índice de perda de clientes pode aumentar os lucros de vinte e cinco para oitenta e cinco por cento. A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de permanência do cliente retido (Kotler, 2012).

Seguindo esta linha de pensamento, um *health club* com uma estratégia centrada no cliente motiva a existência de clientes fiéis e promotores, pela diminuição da taxa de abandono e aumento do consumo médio de cada cliente. No entanto, a questão que se coloca prende-se com o contraste existente entre as orientações para a eficaz implementação destas estratégia e a realidade atual. Há um investimento elevado e uma aposta contínua na aquisição de novos clientes que impede a empresa de beneficiar do potencial rendimento do valor dos clientes retidos (IHRSA, 2011).

Existem motivos de abandono que o *health club* não controla. Segundo a IHRSA (2015), destacam-se os seguintes.

- A mudança de residência ou local de trabalho, divórcio, falência, morte, desemprego, entre outros. Estes fatores são responsáveis por 25 a 35% do abandono;
- As zonas urbanas habitadas por indivíduos entre os 18 e os 34 anos apresentam as taxas de abandono mais elevadas, devido à inerente rotatividade de pessoas;
- A sazonalidade é tida como um fator que determina a utilização das instalações e seu abandono ou retenção.

No entanto, a forma como o cliente percebe o serviço oferecido é um dos fatores ao qual a gestão de cada *health club* não pode ficar alheio. Se o serviço é visto como insatisfatório, a perda de motivação para continuar a frequentar o *health club* é imediata. Ênfase que para além do conhecimento técnico, é determinante o desenvolvimento de competências interpessoais, de gestão de expectativas e motivações (Correia, 2006). O ativo humano deve ser visto como uma das alternativas para a otimização da retenção de clientes, uma vez que CRM é muito mais do que um programa informático de recolha e tratamento de dados com vista à implementação de uma ação. A otimização de estratégias de CRM permite à empresa oferecer um serviço diferenciado para o cliente, diferente dos outros *players* do mercado uma vez que estes não detêm a mesma informação sobre o possível cliente. Consequentemente, o cliente não encontrará no mercado outra empresa que o sirva da mesma forma, qualquer que seja o preço. Desde que haja uma base de confiança e trabalho contínuo que vise a busca dos interesses do cliente, este sempre considerará menos eficiente começar outra relação com outros intervenientes (Peppers *et al*, 2011). Consequentemente, passa a existir um potencial do pensamento centrado não só na aquisição de novos clientes mas também na sua retenção e lealdade em relação à marca (Hurley, 2004).

A retenção de membros torna-se especialmente importante durante períodos de crise económica visto que quanto menos seguras as pessoas estão em relação à sua posição financeira, decresce a probabilidade de investirem numa nova aquisição mas aumenta a probabilidade de manterem investimentos já realizados. Apesar de poderem ser considerados outros fatores nesta análise, entre 2008 e 2010, os membros já inscritos aumentaram a taxa de utilização de *health clubs*, tornando-os menos vulneráveis ao abandono dos *health clubs* (Bedford & Tharrett, 2012).

Nesta indústria, a retenção de membros é um termo usado para caracterizar o resultado do clube em manter o membro associado depois da venda inicial, com subseqüentes

renovações do contrato. É tida como um indicador da rentabilidade a longo prazo da empresa, sendo calculada numa base anual. Nos EUA, a taxa de retenção é calculada segundo orientação da IHRSA. Segundo esta associação, o cálculo deve ser estruturado segundo o método que passo a explicar. Primeiro, calcula-se a contagem média de membros ativos do ano, fazendo a média aritmética entre o número de membros ativos no fim de cada um dos doze meses do ano. De seguida, calcula-se o total de membros que desistiram do *health club* durante o ano, somando o número de cancelamentos ocorridos durante os doze meses do ano. Dividindo o total de membros cancelados pela média de membros ativos determina-se a taxa de atrito (*member attrition*). A taxa de retenção será a diferença entre 100% e a taxa de atrito (Bedford & Tharrett, 2012).

Apesar deste ser o modelo de cálculo mais utilizado no setor, deduz-se rapidamente algumas lacunas. Em primeiro lugar, a percentagem de atrito é muito influenciada pelo número de vendas de mensalidades do mês. Por exemplo, no mês de maio a percentagem de atrito pode diminuir devido ao aumento do número de inscrições, mesmo que haja um aumento do número de cancelamentos e não devido a melhorias na retenção dos membros já existentes. Em segundo lugar, a percentagem de atrito não tem em conta o período de tempo durante o qual o membro é retido (Bedford & Tharrett, 2012).

Com o objetivo de melhorar a medição da retenção surgiram outras definições alternativas a ter em conta. De facto, a taxa de retenção pode ser analisada acrescentando o elemento temporal, ou seja, pode ser analisada de acordo com a proporção de membros que se mantêm como membros durante um intervalo de tempo pré-definido. Esta última definição tem a vantagem de ter em conta o tempo de permanência de cada membro, partindo do pressuposto de que quanto mais tempo o membro permanecer, maior a probabilidade de investir financeiramente com serviços da empresa. A figura abaixo é ilustrativa da definição supramencionada. Neste caso, 50,4% dos membros mantêm-se retidos, pelo menos, por doze meses.

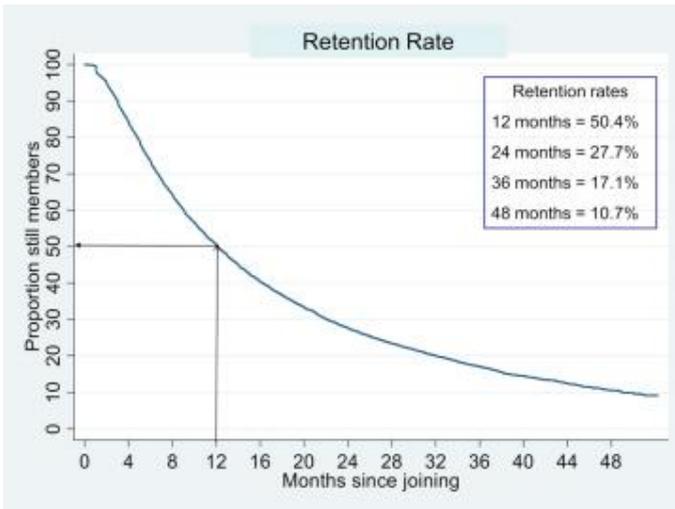


Fig.2: Taxa de retenção ao longo do tempo

Fonte: Bedford, 2013

Seguindo o mesmo raciocínio, o valor do tempo de vida de cada membro (*lifetime value*), isto é, o tempo médio de permanência e quanto é investido em média em mensalidades por cada um também deve ser uma métrica utilizada no estudo da retenção. Para calcular esta métrica é necessária a mediana do tempo de duração dos membros. A título de exemplo, a figura 3 ilustra que, 50% ou mais dos membros investem durante 7,8 meses na sua mensalidade e menos de 50% investem durante menos do que 7,8 meses. (Bedford, 2013).



Fig.3 Valor do tempo de vida do cliente

Fonte: Bedford, 2013

Da mesma forma, podem analisar-se outras variáveis e consoante os resultados obtidos acionar medidas que contribuam para melhorias da retenção dos membros. A figura 4 é representativa da importância que deve ser dada a cada grupo de membros conforme a sua idade, tendo em conta que os que têm quarenta e cinco anos ou mais são os que

mais tempo permanecem nos clubes e portanto, são mais valiosos para a empresa quando comparados aos membros entre os dezoito e os vinte e quatro anos de idade, que permanecem apenas durante oito meses nos clubes.

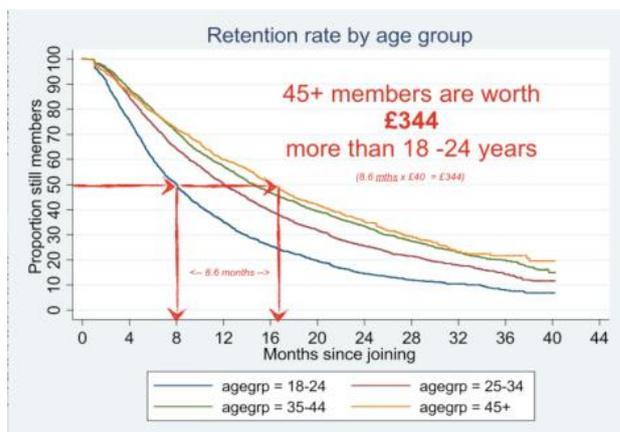


Fig.4: Taxa de retenção e grupo de idades dos membros

Fonte: Bedford, 2013

A taxa de atrito representa a saída de clientes de um *health club*. É portanto, uma medida do comportamento dos membros oposta à retenção, sendo objetivo evitar ou pelo menos, atrasar o seu aparecimento. A perda de clientes tem um efeito nocivo sobre a performance financeira da empresa, tanto que a despesa envolvida na angariação de um novo membro que reponha o perdido é muito superior à despesa inerente a iniciativas que prolonguem a retenção do mesmo cliente. Apesar de a maioria dos *health clubs* medirem a sua taxa de atrito numa base anual, alguns operadores de referência do mercado mundial, tal como o Lifetime Fitness, fazem-no numa base mensal, com o objetivo de melhor entender a sazonalidade do setor do fitness (Bedford & Tharrett, 2012). No entanto, também desta forma não se tem em conta nenhum elemento mais detalhado e explicativo da diferença dos resultados ao longo dos meses, a não ser pelo número de inscrições. Por isso, a taxa de atrito pode ainda ser medida como uma taxa de *turnover* (*member churn*) por mil membros. Hillsdon e Bedford (2012) acreditam que desta forma, o atrito é melhor medido não como uma percentagem dos membros totais mas segundo uma taxa de *turnover*, baseado numa métrica objetiva e comparável. Os mesmos autores enfatizam a opção de medir a taxa de retenção entre dois eventos, sejam eles definidos temporalmente ou de outra forma. Por exemplo, medi-la num certo período de tempo do ano. Esta forma de medição é validada de acordo com a vantagem clara dos dados que retiramos da mesma. Sejam o grau de envolvimento do membro com o *health club*, seja a duração da relação entre esses dois intervenientes.

Nos últimos vinte anos, a taxa anual de retenção tem oscilado entre os 60 e 75%, embora muitos operadores apresentem taxas entre 50 e 60% (IHRSA, 2007). Em 2009, perto de 10,5 milhões de pessoas passaram a fazer parte de um *health club* nos EUA mas 10,7 milhões deixaram de o fazer, o que produz uma taxa de atrito de 24%. Os membros ativos de baixo risco de abandono têm um tempo médio de permanência aumentado em 21,5 meses comparado com clientes casuais. Assumindo uma mensalidade média de 41,47 dólares, a conversão de um membro casual em baixo risco traria retornos de 900 dólares americanos (IHRSA,210). Na Europa, a situação não deixa de ser tão preocupante. O relatório elaborado em 2002 relativo ao mercado do Reino Unido dá-nos conta da existência de 70 000 membros com uma taxa de retenção a doze meses de 60%. Em 2008, o número de membros cresce para 293 000 com uma taxa de retenção a doze meses aumentada, de 66%. Pelo contrário, entre os anos de 2009 e 2012, num universo de 342 759 membros, a taxa de retenção a doze meses reduziu para 51,9%. Numa análise mais detalhada e tendo em conta o período temporal, a taxa de retenção diminui à medida que o tempo de permanência dos membros vai aumentando. Aos doze meses a taxa de retenção é de 51,9%, aos vinte e quatro meses o valor decresce para 24,4%, aos trinta e seis meses ainda diminui para 14,1% e, apenas 10,4% dos membros mantêm-se durante quarenta e oito meses nos *health clubs*. Tendo um panorama mais alargado, entre 2002 e 2008 em cada dez membros, mais de seis eram retidos em, pelo menos, doze meses enquanto que, em 2013 o número de membros nessa situação decresceu para cinco. São dados preocupantes que merecem uma análise mais cuidada, em termos sociais e demográficos. Os membros entre os dezasseis e os vinte e quatro anos apresentam uma taxa de retenção de 50%, inferior à registada em indivíduos com mais de cinquenta e cinco anos (66%). Pelo contrário, a taxa de retenção a vinte e quatro meses demonstra que apenas 5% dos membros mais jovens se mantêm, taxa que é aumentada para 22% no caso dos membros mais velhos. (Bedford, 2013). Numa altura em que a flexibilidade de opções de oferta é indicada como uma das referências e tendências do mercado, os resultados deste relatório demonstram que a taxa de retenção a doze meses dos membros que têm um contrato a um ano é superior (68%) à taxa dos membros sem fidelização (48%) (HCMH, 2014).

Quanto à taxa de atrito, houve um crescimento abrupto do número de cancelamentos em 2013 – cinquenta e cinco por cada cem membros/mês, em relação a dados do ano de 2008 no qual, em média, trinta e cinco em cada cem membros/mês cancelam a mensalidade. São valores que representam em 2013 uma perda adicional de duzentos e

quarenta membros por ano. O tempo médio de permanência é de 12,3 meses (Bedford, 2013).

Existem vários fatores responsáveis por esta situação. O setor privado tem-se apresentado cada vez mais homogêneo, com estratégias de marketing idênticas para o mesmo público-alvo, com soluções contratuais similares quanto ao tempo de permanência e valores, com uma oferta baseada nos mesmos serviços, instalações e equipamentos (Bedford, 2013). Apesar de existirem elementos fora do controlo direto da gestão, existem certas diretrizes cegamente seguidas pela gestão da maioria dos *health clubs*, sem que seja feita uma análise ao retorno que possa advir de um determinado investimento que acarreta sempre um custo. Refiro-me à oferta de serviços e acompanhamento, que incide tradicionalmente num grande foco no serviço de PT e não no serviço base. Tendo mais uma vez o mercado do Reino Unido como benchmark europeu, os números retratam de uma forma objetiva o real contributo do rendimento secundário (PT) com dezoito a vinte mil libras num universo de duzentas e sessenta mil libras de receita total do mercado (Bedford, 2013). Existem outros fatores internos indicados como a obsessão pelas vendas, muitas vezes negligenciando a qualidade do serviço oferecido; a transformação dos clubes que sempre foram locais sociais para *health clubs* que sempre foram tidos como com um conceito mais centrado no exercício físico e nos seus benefícios, o que afasta membros que não adirem com sucesso a hábitos de vida saudável a longo prazo; a discrepância entre as expectativas dos clientes e as prioridades dos mesmos para reunirem os recursos necessários para atingirem os seus objetivos; a discrepância entre os profissionais da área apaixonados pelo estilo de vida saudável e a dificuldade em conectarem-se com o comum cidadão cuja paixão reside noutra prioridade, que não o estilo de vida saudável (Bedford & Tharrett, 2012).

A falta de motivação e a perceção de falta de tempo são as razões mais comuns para justificar o abandono de membros de *health clubs*. Dos que abandonam, 68% consideram reingressar num *health club* e apenas 32% não consideram sequer essa hipótese. O processo de cancelamento é considerado como “razoavelmente bom” em 51% dos casos, apenas 13% considera este processo como “muito bom” e 36% classificam-no como “não muito bom”. (Bedford, 2013).

O principal retorno que os membros pretendem ter do investimento feito num *health club* é obter resultados. Logo, obter feedback e acompanhamento regular é vital para os clientes. O operador do Reino Unido DC Leisure, já mencionado anteriormente, tem-se mostrado atento e proativo relativamente a este tópico. No DC Leisure cada novo

membro tem nas primeiras semanas um acompanhamento individualizado através de um programa constituído por cinco etapas – o Kinetika journey - com o objetivo de ter um acompanhamento que lhe possibilite obter os melhores resultados e, conseqüentemente, manter níveis ideais de motivação e uma maior probabilidade de retenção (Bedford, 2013). O operador americano que se segue é um dos *benchmarks* mundiais a nível de serviço ao cliente e retenção neste setor, o Gainesville Health & Fitness Club consegue atingir níveis de retenção na ordem dos 90 a 95% com três clubes e perto de 24 000 clientes (Cierchi, 2011).

Existe uma discrepância entre as expectativas do cliente e a realidade vivida. Um dos motivos prende-se com a capacidade de entrega de certos parâmetros valorizados pelos clientes, tal como é ilustrado na figura 5.

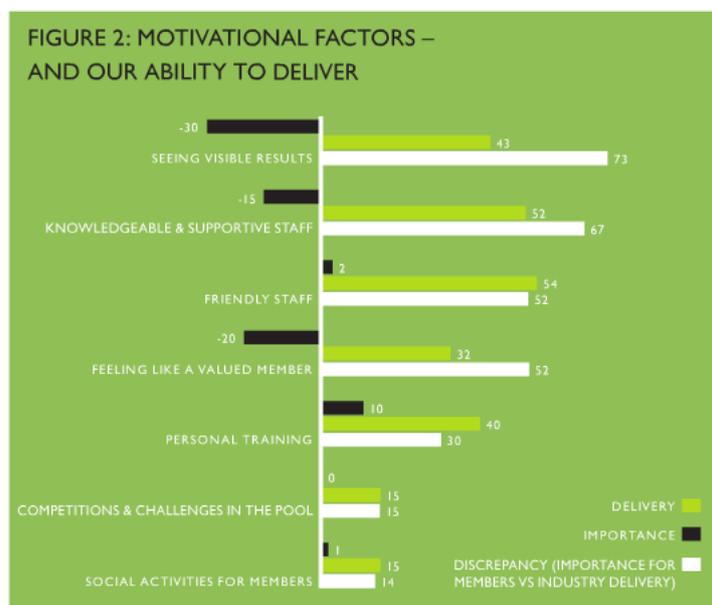


Fig.5. Fatores motivacionais para permanecer num *health club*

Fonte: Bedford, 2013

Um dos indicadores que melhor predizem o crescimento a médio e longo-prazo e a rentabilidade económica de uma empresa é o *net promoter score* (NPS), isto é, a percentagem de atuais membros ativos que recomendariam a empresa a terceiros. O setor do *fitness* e *health clubs* tem, em média, quarenta e um por cento de clientes promotores e dezanove por cento de detratores (Bedford, 2013). O NPS é calculado com base na classificação dos clientes atuais em promotores, passivos e detratores, consoante o resultado numérico de uma escala de zero a dez, atribuído na resposta à questão “Qual a probabilidade de recomendar a nossa empresa a uma amigo/colega?”. Os promotores (resultado entre nove e dez) são os entusiastas leais que continuarão a comprar e a

referir a empresa a terceiros, contribuindo para o crescimento da mesma. Os passivos (resultado entre sete e oito) são os clientes satisfeitos mas não entusiásticos, são vulneráveis consoante a oferta da concorrência. Por último, os detratores (resultado entre zero e seis) são os clientes insatisfeitos que podem contribuir para uma comunicação menos positiva da empresa junto de terceiros, contribuindo negativamente para o crescimento pretendido. Este indicador é calculado pela subtração entre a percentagem de promotores e detratores da empresa (Bedford, 2013).

Perante a temática da retenção de clientes existem duas abordagens diferenciadas. Na primeira abordagem, o *health club* pode basear a sua estratégia no princípio de Bally – tal como foi amplamente usado pelo setor nos anos de 1980 e 1990 para aumentar o número de membros. Ou seja, cada cliente representa um corpo pagante que está sob a posse do *health club* durante o máximo tempo possível. Segundo este princípio, a mensalidade deve ser suficientemente reduzida para não levar o cliente a desistir por não lhe causar dificuldades financeiras ou, simplesmente, porque o cliente tem uma perceção que está envolvido num negócio rentável. Atualmente, este princípio está em vigor no setor *low cost*, cujo objetivo é ter o máximo volume de clientes angariados por um valor mínimo exigido. De acordo com as taxas de retenção de 70% dos operadores *low cost* europeus, esta é certamente a melhor estratégia a adotar neste segmento do mercado (Bedford & Tharrett, 2012). A segunda opção altera a relação entre um *health club* e o cliente, uma vez que este último é tido em conta não só como um elemento pagante mas é visto como um ser humano único e holístico envolvido emocionalmente e espiritualmente com a marca. O primeiro foco dos operadores que se regem por este posicionamento deve ser conquistar o membro, envolvendo-o emocionalmente e fazendo dele o ator principal na experiência do *health club*. Este posicionamento não só enriquece a vida do membro mas também a fonte de receitas do operador que passa a trabalhar com uma base mais sólida de clientes leais (Bedford & Hillsdon, 2012). Atualmente, este posicionamento é adotado por alguns operadores do *mid-market* que procuram um reposicionamento no setor *premium*, no qual a personalização e qualidade do serviço são elementos obrigatórios.

## Métodos

O objetivo deste estudo de caso é responder à hipótese: “Melhoria das estratégias de CRM do Lagoas Health Club”. Trata-se de um estudo de caso descritivo. O método de pesquisa utilizado foi qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas e recolha de informação documentada quer pela revisão bibliográfica quer por análise documental interna da empresa.

Assim, por um lado a recolha de dados foi baseada em informação já produzida, isto é, dados documentados sobre a empresa elaborados por elementos da direção, nomeadamente, relatórios anuais desde 2006 a 2014 e o relatório de análise dos 467 inquéritos de satisfação realizados aos clientes em 2013. Acrescentando aos dados sobre a empresa, recolheram-se dados estatísticos sobre o setor suportados cientificamente em artigos e informação atualizada também disponível na imprensa nacional e internacional.

Por outro lado, foram utilizadas técnicas de recolha de dados sobre informação que ainda não estava produzida. Refiro-me a entrevistas semiestruturadas com um guião pré-concebido. Foi utilizada a técnica de entrevistas dos incidentes críticos, isto é, foram analisadas as situações bem e menos bem sucedidas no passado. Sendo colaboradora da empresa e profissional neste setor há oito anos, dei uso à técnica de observação para enriquecer a recolha de informação.

O guião das entrevistas, apresentado em anexo, foi realizado tendo em conta as dimensões de análise encontradas na literatura mais atual. Serve o anexo do guião das entrevistas para a consulta das dimensões de análise. Saliento que, apesar do guião e das dimensões em análise terem sido adaptadas de acordo com o estado da arte, foram ajustadas e incluídas algumas categorias no decorrer das perguntas abertas efetuadas. O objetivo foi recolher o máximo de informação que fosse não só importante mas específica das necessidades e características do Lagoas Health Club. Para cada dimensão foi concebida uma pergunta aberta destinada aos vários entrevistados com o propósito de poder ser feita a triangulação das fontes e, conseqüentemente, assegurar a validade do instrumento em causa e definir a amostra, isto é, o número ideal de entrevistados tendo em conta o critério de saturação. Por outras palavras, o número de entrevistados a partir do qual não se acrescenta informação diferenciada da anterior e, portanto, a partir do qual torna-se irrelevante continuar a executar entrevistas.

Desta forma, foram entrevistados quinze colaboradores de diferentes departamentos da empresa com o objetivo de alargar o espectro da recolha de informação, tendo por base os vários pontos de contacto entre a empresa e os clientes. Foram entrevistados o diretor geral da TDHC, a diretora de marketing da TDHC, o diretor do Lagoas Health Club, o diretor de fitness, a coordenadora do departamento comercial, a coordenadora do departamento administrativo, a coordenadora de serviços, dois *personal trainers*, dois consultores comerciais, dois rececionistas e duas colaboradoras da limpeza. Ainda foram entrevistados quatro clientes com perfis sócio demográficos distintos. O objetivo foi abranger colaboradores e clientes que usassem diferentes pontos de contacto para cruzar o máximo de informação pertinente e averiguar se existe homogeneidade e coerência em todas as linhas de ação, desde cargos mais estratégicos até cargos que diariamente facultam o contacto pessoal e direto com o cliente. A escolha dos *personal trainers*, rececionistas e colaboradores da limpeza foi aleatória. Sendo funções com mais do que um responsável, com o objetivo de diminuir ao máximo o possível enviesamento de resultados, optou-se por entrevistar mais do que um profissional de cada uma destas três funções.

Para categorizar as diferentes dimensões de análise, numa primeira fase foram procurados instrumentos diretamente relacionados com o produto vendido no setor, ou seja, com a prática de exercício físico. Esta opção teve como intuito entender o comportamento do cliente face ao produto em questão. São exemplos o “Perceived Health and Exercise Participation Profile” – PHEPP (Shakiba, 2006) e o “Commitment to Exercise Scale” – CES (Davis, 1993). Ainda assim, seria específico mas limitador relacionar apenas o comportamento esperado do cliente perante o exercício físico. Portanto, a pesquisa seguinte fundamentou-se em artigos atuais sobre a qualidade do serviço e respetiva perceção por parte do cliente, visto ser um dos argumentos tidos em conta na melhoria de estratégias de CRM. Instrumentos cientificamente validados como o “Service Quality Assessment Scale (SQAS) cujo propósito é avaliar a qualidade do serviço foi um dos instrumentos encontrados. Tem a vantagem de ser um instrumento validado para o setor embora, tal como o nome indica, tem fiabilidade de medir apenas conceitos relativos à qualidade do serviço através de seis categorias principais que se subdividem em várias. Refiro-me às categorias de colaboradores, atividades/programas de exercício físico, balneários, instalações físicas, instalações de prática de exercício físico e o cuidado de crianças (Lam, Zhang & Jensen, 2005). Com o objetivo de garantir a utilização de um instrumento válido e que apresente fiabilidade no que respeita ao

CRM, foi adaptado o guião de entrevista encontrado na literatura baseado em constructos e itens e publicado em 2012 relativo à forma como é abordado o eCRM em pequenas e médias empresas. (Harrigan, Ramsey & Ibbotson, 2012).

Convergindo e adaptando a informação encontrada na literatura, enumero as seis dimensões de análise pelas quais me guiei aquando das entrevistas. São elas as características gerais do clube, o marketing, o marketing relacional, o CRM, a comunicação e a gestão de informação. Ressalvo que estas dimensões foram subdivididas com o objetivo de detalhar aspetos fundamentais a ter em conta para melhor entendimento da realidade em estudo. As subdivisões podem ser consultadas no guião em anexo.

## Resultados

Os resultados são apresentados de acordo com as seis dimensões de análise anteriormente referidas – características gerais do clube, marketing, marketing relacional, CRM, comunicação e gestão da informação e de acordo com o modelo IDIC, previamente descrito.

O Lagoas Health Club é um *health club* que se enquadra no grupo Teixeira Duarte, nomeadamente na área de negócio da hotelaria. Todos os clubes pertencentes ao operador têm como objetivo serem unidades de apoio a hotéis. É uma marca presente no mercado nacional desde 2006 com a sua sede no concelho de Oeiras. Os resultados financeiros atuais da empresa ilustram rendimentos tendencialmente decrescentes desde 2010, embora apresentando descidas menos acentuadas desde 2013. Atualmente, o grupo empresarial conta com mais dois clubes presentes no mercado nacional, mais precisamente em Torres Vedras e Faro. No final do primeiro trimestre de 2015, a unidade mais recente foi vendida a um operador *low cost* do mesmo setor da indústria permitindo, de acordo com palavras do diretor geral da TDHC – Rui Alberto e do diretor da unidade em questão – Carlo Aguiar, uma entrada de ativos necessária para a empresa conseguir aumentar a sua rentabilidade atual e futura. Com a presença cada vez mais assertiva da Teixeira Duarte em mercados internacionais, a marca está presente no continente africano, com estruturas incorporadas numa unidade hoteleira em Angola e Moçambique assim como na América Latina e fazem parte do planeamento estratégico a inauguração e crescimento de novas unidades internacionais, citando o diretor geral. Apresentam-se de seguida os conceitos base através dos quais a marca foi definida, bem como a sua missão, visão e valores atuais.

Os conceitos basilares do clube são:

- L de Lugar, o qual representa o espaço onde os sócios sentem-se bem, quer venham fazer uma aula, quer venham apenas tomar um café;
- L de Livre de corpo e mente, isto é, no clube é suposto esquecer os problemas ou o trabalho;
- L de Leve, na medida em que queremos que as pessoas saiam mais leves do que entraram, não só fisicamente, como psicologicamente.

A visão é “Ser o melhor operador de *fitness* em Portugal” através da missão de “Receber, educar e valorizar todas as pessoas”, através do seu pilar Base “Uma equipa altamente qualificada e motivada que entrega resultados acima da média, que procura

crescer pessoal e profissionalmente e que se diverte com o seu contributo diário”. De acordo com a filosofia do Lagoas Health Club e integrado nos conceitos chave do marketing 3.0 de atingir os *stakeholders* não só no seu intelecto e físico mas também nas componentes emocional e espiritual, é objetivo da marca potenciar a qualidade de vida dos seus colaboradores e clientes através dos quatro pilares da qualidade de vida (atividade Física, alimentação, sono e controlo do stress). De acordo com a informação transmitida no website do clube (<http://www.lagoashc.pt>), o Lagoas Health Club diferencia-se da concorrência pelas instalações e meio envolvente, reunindo as condições necessárias para o bem estar. Ainda assim, e citando as palavras do diretor geral do clube - Carlo Aguiar e do diretor de *fitness* – Luís Spínola, o objetivo estratégico da marca é diferenciar-se da concorrência não só pela qualidade das instalações, mas, acima de tudo, por ser totalmente direcionado para a qualidade do serviço e conseqüente satisfação dos sócios, nomeadamente com a inovação e modernidade dos equipamentos e com a personalização de treinos.

Os objetivos de marketing, consoante a responsável de marketing – Mafalda Pimenta, passam pelo posicionamento mais determinado da marca no setor *premium* para o público empresarial onde geograficamente se encontra o Lagoas Health Club, para que este clube funcione com o objetivo claro de apoiar a unidade hoteleira e o centro empresarial no qual está inserido.

Em termos de organização de recursos humanos, o organigrama abaixo representado ilustra a estrutura hierárquica de gestão do Lagoas Health Club.

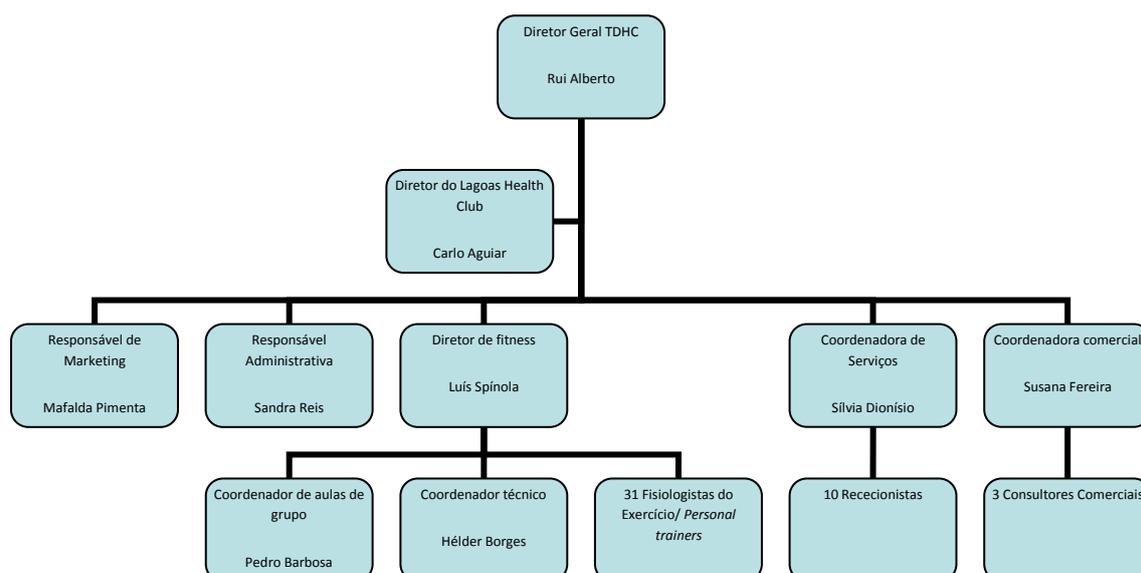


Fig. 6 Organigrama do Lagoas Health Club

Os diretores geral da TDHC e do Lagoas Health Club são responsáveis pelo planeamento e execução de objetivos financeiros de uma forma mais estratégica e operacional, respetivamente. A responsável de marketing tem a seu cargo não só todas as ações relacionadas com o planeamento e execução da estratégia de marketing dos clubes, mas também da hotelaria do grupo Teixeira Duarte. A gestão de tarefas analíticas relativas à gestão de informação sobre clientes e fornecedores é imputada à responsável administrativa, Sandra Reis. A direção de *fitness*, a par da coordenação de aulas de grupo e coordenação técnica, gere diariamente atividades relacionadas com o recrutamento e formação dos *personal trainers*, qualidade das aulas de grupo, serviço de atendimento na sala de exercício e organização e gestão de eventos. Sílvia Dionísio, a coordenador de serviços é responsável pela coordenação da receção, serviços de limpeza e manutenção do clube. O departamento comercial, liderado por Susana Ferreira, é responsável pela angariação de novos sócios, pelo desenvolvimento de ações comerciais, visitas e protocolos com empresas.

Ressalvo novamente que o objetivo estratégico da marca é diferenciar-se da concorrência não só pela qualidade das instalações mas, acima de tudo, por ser totalmente direcionado para a qualidade do serviço e conseqüente satisfação dos clientes, nomeadamente com a inovação e modernidade dos equipamentos e com a personalização de treinos. Ao longo dos anos, este objetivo estratégico foi sendo adaptado às condições do mercado, tal como os resultados abaixo apresentados transparecem.

Em termos históricos, desde a sua abertura em 2006, o clube atravessou diversas fases tanto da sua implementação, crescimento e desenvolvimento mas também foi atingido negativamente por fatores externos. O registo financeiro apresentado no quadro 2 é resultado dessas fases. Até 2010 o crescimento foi sempre superior a mais de 10% ao ano. Regista-se uma evolução negativa no valor absoluto dos rendimentos de ano para ano, desde 2011 embora menos expressiva desde 2013. Essa tendência tem sido contrariada desde o primeiro semestre de 2015.

Os rendimentos foram calculados pelo somatório do valor de cada um dos doze meses de cada ano e dos seis primeiros meses, no caso de 2015. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Rendimentos (€)	Evolução (%)
2006	151 653,71	
2007	1 108 283,40	631
2008	2 194 363,98	98
2009	2 695 611,46	23
2010	3 053 527,00	13
2011	2 228 662,56	- 27
2012	1 626 779,3	- 27
2013	1 481 521,65	- 9
2014	1 362 780,13	- 8
1º Semestre 2014	718 250	—
1º Semestre 2015	798 884	11

Quadro 2. Evolução dos resultados financeiros

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

Conforme o quadro 3 indica, em 2009 e 2010 a empresa conseguiu manter o valor da mensalidade média, que já tinha vindo a baixar desde 2007 e não resistiu à queda do valor desde o ano de 2011 até agora.

À semelhança dos resultados dos rendimentos do primeiro semestre de 2015, constata-se uma tendência positiva dos resultados da mensalidade média quando comparados com período homólogo de 2014, com um aumento de 1% (de 41,62 € para 44,20 €). Ainda assim, o registo histórico tipicamente decrescente desde a abertura do clube não pode ser esquecido.

A mensalidade média foi calculada com base na média do somatório do valor da mensalidade dos doze meses de cada ano e no caso de 2015, na média do somatório relativo aos seis primeiros meses. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Mensalidade Média (€)	Evolução (%)
2006	68,64	
2007	67,87	- 1
2008	58,00	- 15
2009	58,24	0
2010	57,99	0
2011	51,64	- 11
2012	48,02	- 7
2013	42,96	- 11
2014	41,88	- 2
1º Semestre 2014	41,62	—
1º Semestre 2015	44,20	1

Quadro 3. Evolução dos valores das mensalidades médias

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

No que respeita a objetivos de marketing relacional, de acordo com a direção geral da TDHC e a direção de marketing, a estratégia organizacional da empresa está claramente voltada para acrescentar valor ao cliente. É objetivo da marca criar laços verdadeiros e únicos com os clientes, de forma a acrescentar valor à relação que se pretende que seja duradoura e valiosa em ambos os sentidos. Do Lagoas Health Club para o cliente através de uma oferta de um serviço único e de qualidade. E do cliente para o Lagoas Health Club pelo estabelecimento e crescimento de uma relação em que cada cliente tem um valor cada vez mais elevado para a empresa.

A estratégia utilizada para atingir este objetivo de marketing relacional está incutida transversalmente a todos os departamentos do clube. Segundo palavras do diretor do clube e da coordenadora administrativa, para que se consiga atingir este objetivo a participação de todos os colaboradores é vital, pelo que não existe um departamento exclusivo de CRM. Existe sim, o objetivo de tornar esta estratégia extensível a todos os pontos de contacto entre o cliente e a marca e mesmo entre colaboradores. Em termos práticos, o que acontece em cada departamento é detalhado seguidamente. O departamento administrativo está incumbido da realização de relatórios mensais e ações diárias de gestão do número de sócios ativos, sócios novos, cancelamentos e devedores; o departamento comercial contacta diariamente com potenciais, atuais e antigos clientes através de ferramentas que serão posteriormente descritas; o departamento de marketing

é responsável por ações de comunicação massivas fora e dentro do clube, assim como no *website* e rede social associada. O departamento de serviços e fitness está incumbido de ações de contacto direto com o cliente que promovam o bem estar e qualidade do serviço prestado e os órgãos de direção encarregam-se da área financeira associada. A coordenadora de serviços enfatiza a importância de investimentos mensais fixos escolhidos pela marca como prioritários para manter a qualidade do serviço, como sejam a manutenção de equipamentos e os serviços de limpeza.

No entanto, apesar do foco no cliente em última análise estar fortemente presente no departamento de *fitness*, segundo o diretor deste departamento, a equipa e o produto acabam por ocupar a maioria dos objetivos para este que é o departamento que gere o produto principal da empresa, o exercício físico. O testemunho recolhido junto de um *personal trainer* vinca esta posição, uma vez que enfatiza a aposta clara no desenvolvimento pessoal de cada colaborador e no crescimento e desenvolvimento da equipa – “Sinto-me acompanhada diariamente pela minha coordenação, o que me ajuda a estar focada nas minhas tarefas diárias”. De acordo com a entrevista feita a um cliente e a um dos colaboradores da limpeza, os testemunhos elucidam para o descontentamento provocado por mudanças constantes na equipa de trabalho, num negócio que é tido de pessoas para pessoas. Nos últimos anos devido a mudanças estratégicas necessárias, a equipa tem sofrido remodelações constantes o que acaba por acarretar um investimento forçado em formação e adaptação à cultura organizacional. No entanto, clientes mais recentes como um dos entrevistados não parece afetado pela situação. São entrevistas pontuais com uma amostra que se pretende o mais significativa possível, mas que não se tem o objetivo de generalizar os resultados obtidos de forma abusiva. À semelhança dos colaboradores do departamento de fitness, também o ciclo de vida dos clientes tem sido encurtado ou interrompido precocemente, com a diminuição abrupta do número de sócios ativos entre 2011 e 2012, acompanhando a redução dos rendimentos globais, como é ilustrado no quadro 4. No entanto, registou-se uma tendência tímida e positiva de aumento do número de sócios ativos desde 2013, que não conseguiu ser mantida em 2014. Os resultados mais positivos do primeiro semestre de 2015 reacendem a tendência positiva dos rendimentos globais e valor da mensalidade média.

O número de sócios ativos é calculado tendo em conta a média do valor de sócios ativos do ano em análise. No caso de 2015, a comparação foi feita com o período homólogo do

ano anterior, através da média aritmética dos sócios ativos no primeiro semestre. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Sócios ativos	Evolução (%)
2006	794	
2007	1 935	144
2008	3 240	67
2009	3 516	9
2010	3 541	1
2011	2 984	- 16
2012	2 397	-20
2013	2 417	1
2014	2 353	-3
1º semestre 2014	2304	—
1º semestre 2015	2462	2

Quadro 4. Evolução do número de sócios ativos

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

O quadro 5 elucida para o aumento do número de novas adesões em 2013 a contrastar com a sua diminuição entre 2009 e 2012. Com o aumento do número de sócios, o número de cancelamentos tem registado um aumento exponencial, embora a tendência desde 2012 seja a sua redução. O número de novas adesões e de cancelamentos são valores acumulados, ou seja, a soma das novas adesões dos doze meses de cada ano. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Novas adesões	Evolução (%)	Cancelamentos	Evolução (%)
2006	832		400	
2007	1 674	101	348	- 13
2008	2 476	47	1 099	216
2009	1 841	- 26	1 440	31
2010	1 602	- 12	1 578	10
2011	1 232	- 28	1 591	1
2012	1 181	- 4	1 356	-24
2013	1 469	24	1 333	- 10
2014	1178	- 20	1140	- 14

Quadro 5. Evolução do número novas adesões e cancelamentos

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

A taxa de retenção tem evoluído de acordo com o esperado para o setor da indústria com valores médios abaixo dos 60% e com uma evolução negativa diretamente proporcional ao aumento do número de sócios ativos. Apenas em 2014, regista-se um crescimento da taxa de retenção, com maior número de sócios e menor número de cancelamentos. Os resultados estão presentes no quadro seguinte. Parece registar-se uma ligeira tendência positiva desde 2012. A taxa de retenção foi calculada de acordo com a orientação da IHRSA já descrita no enquadramento teórico. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Taxa de retenção (%)	Evolução (%)
2006	50	
2007	82	64
2008	66	20
2009	59	- 10
2010	54	- 9
2011	38	- 63
2012	39	3
2013	40	3
2014	52	30

Quadro 6. Evolução da taxa de retenção

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

Para além destas métricas usadas para medir de forma prática e objetiva as estratégias de marketing relacional e de CRM, apresenta-se de seguida os dados relativos ao serviço de *personal training*. Incluem-se nesta ótica estes dados uma vez que o *personal training* é visto como o serviço *premium* e mais personalizado da gama de oferta de produtos à disposição do cliente. De acordo com as entrevistas realizadas aos clientes, apesar de ser um serviço com um impacto discreto nos rendimentos globais do clube (tem uma taxa de penetração não superior a 3%, de acordo com fonte consultada nos relatórios anuais do Lagoas Health Club), é considerado, de acordo com entrevistas recolhidas junto de um cliente e de um *personal trainer*, um serviço com impacto na qualidade de serviço e conseqüente retenção de clientes. A tendência crescente registou-se até 2010 e recomeçou a surgir uma tendência positiva desde 2014 embora os resultados do primeiro semestre de 2015 não sigam essa tendência. Enquanto que no

final do primeiro semestre de 2014, o rendimento ultrapassou a barreira dos 80 000€, o somatório do valor de 2015 ficou abaixo dos 78 000€. Os valores percentuais foram arredondados pela primeira casa decimal.

Ano	Rendimentos de PT	Evolução (%)
2006	0	
2007	0	
2008	96 687,53	
2009	444 931,97	360
2010	505 861	14
2011	290 293,62	- 43
2012	177 217,14	- 39
2013	132 065	- 25
2014	138 017	5

Quadro 7. Evolução do rendimento do PT (*Personal Training*)

Fonte: Relatórios anuais do Lagoas Health Club

De acordo com as entrevistas e inquérito de satisfação de clientes é unânime que o Lagoas Health Club tem atributos acima da média do mercado nacional que, se trabalhados podem contribuir para um posicionamento mais determinado da marca. Refiro-me a atributos como instalações, a tecnologia usada durante a experiência física no clube, acessos e localização, para além dos mencionados na figura 8. No entanto, parte do equipamento da sala de exercício encontra-se em condições degradadas e o sistema utilizado na comunicação entre o cliente e a marca (*Wellness System*) não está totalmente desenvolvido, de acordo com o diretor de fitness. Citando a Sandra Reis, o *software* utilizado para apoiar as ações de CRM (*Sport Studio*, da *Arquivandus*) também está a ser empregado de forma redutora em relação às suas potencialidades, no que respeita à definição de perfis, segmentação de clientes e consequente customização de serviço.

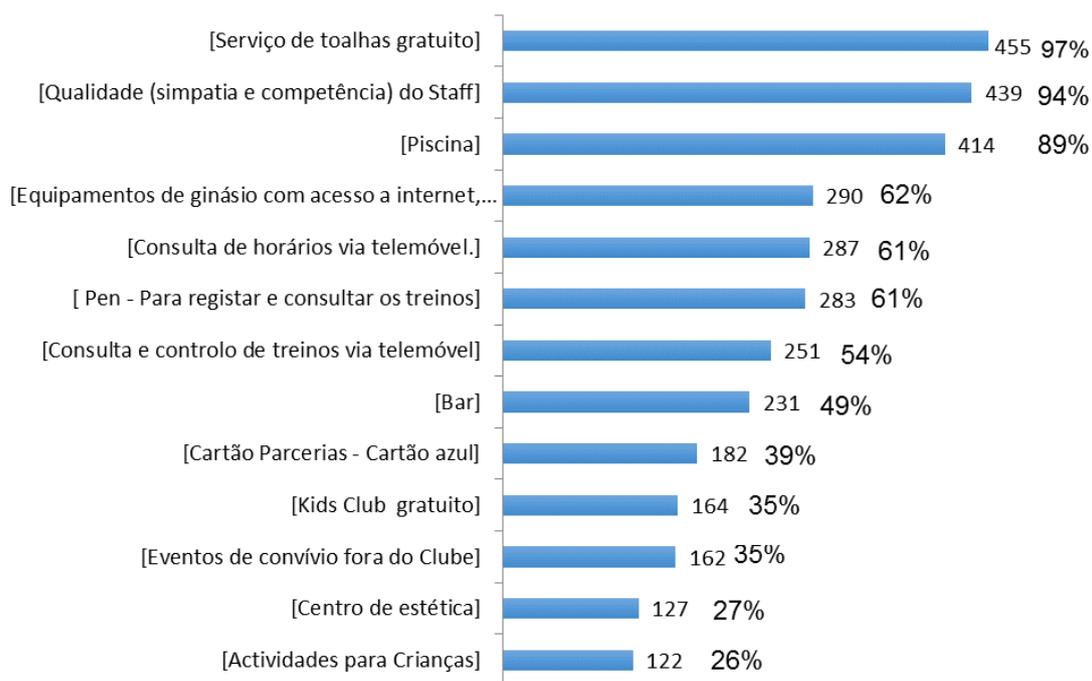


Fig. 7. Elementos mais importantes na escolha de um *health club*

Fonte: Relatório de análise dos inquéritos de satisfação dos clientes do Lagoas Health Club

De seguida são expostos os resultados de forma sistematizada de acordo com a nomenclatura IDIC, apresentada anteriormente no enquadramento teórico. A identificação do cliente é feita através dos inquéritos de satisfação para aferir o cliente tipo existente no clube. Resultado do último inquérito de satisfação, conclui-se que o cliente típico é feminino (com mais 8% do que o público masculino), com a idade média de 38 anos, embora 39% dos clientes pertença à faixa etária entre os 25 e os 34 anos sendo a faixa etária acima dos 65 anos a menos relevante. Mais de metade dos clientes (53%) são solteiros. Devido à proximidade do Lagoas Park – o centro empresarial no qual o Lagoas Health Club se insere, a coordenadora do departamento comercial realça que a massa crítica de clientes do clube é empresarial, embora também haja naturalmente uma fatia de clientes cuja residência se encontra nas imediações do clube e portanto, usufrui do clube durante todo o ano. Pelo contrário, sendo o Lagoas Health Club uma unidade de apoio do hotel Lagoas Park, também existe uma fatia de clientes sazonal, que durante curtos períodos espaços de tempo usufrui do Lagoas Health Club, várias vezes por ano. O testemunho dado por uma das rececionistas relembra objetivo de tornar cada visitante ao clube por parte dos hóspedes do hotel, como uma experiência única mesmo que se trate de um cliente passageiro.

Centremo-nos na segunda etapa do IDIC - a diferenciação do cliente. Segundo dados recolhidos junto do departamento comercial, o produto vendido – o exercício físico - em si é *mainstream* e existe uma preocupação clara com a angariação de clientes, muitas vezes não tendo em conta o valor desse mesmo cliente. Ou seja, são levadas a cabo certas estratégias comerciais mensais que dão primazia ao número de clientes angariados, independentemente dos descontos e valores de mensalidades praticados. As principais diferenciações, para além das instalações e meio envolvente do clube, centram-se essencialmente nas características do serviço através do qual o produto é vendido. A gama de serviços à disposição do cliente é ampla à semelhança do que acontece na concorrência. Foram patenteados em 2014 programas de aulas de grupo elaborados pelos profissionais do clube, pretendendo-se uma presença no mercado com um produto exclusivo. O mesmo aconteceu em 2015 com a criação de uma nova aula de grupo, desta vez ao ar livre e em instalações exclusivas no mercado, de acordo com as tendências do *fitness* que se praticam hoje em dia. Refiro-me à aula de *cross performance*.

Existem programas de angariação, crescimento e retenção de clientes, de acordo com a fase de maturação de cada um. As estratégias de angariação são traçadas mensalmente pelo departamento comercial que comunica por *e-mail* para as restantes equipas de outros departamentos. Cabe ao departamento comercial traçar parcerias com instituições/ empresas do meio envolvente seja com objetivos de novas adesões, seja para eventos empresariais ou mesmo parcerias para programas de ginástica laboral. Os programas de crescimento centram-se em campanhas promocionais que tenham como destinatários os sócios mais antigos do clube. Normalmente, são oferecidos mais uma vez descontos, material desportivo com o logotipo da marca, convites de utilização das instalações para amigos ou vales de utilização de serviços *premium* como o treino personalizado. O departamento de *fitness* tem uma importância primordial nos programas de crescimento e retenção de clientes pelo contacto diário que ocorre entre os *personal trainers* e o cliente, seja através do serviço base de aconselhamento, o *coaching*, as aulas de grupo, o treino personalizado ou nos eventos mensais. O testemunho de uma cliente assim o transparece – “Eu e o meu marido sentimos-nos em casa pela forma como me tratam diariamente.” Acrescente-se que a direção de *fitness* defende uma visão que engloba formações contínuas a nível técnico, de aulas de grupo e de desenvolvimento pessoal dos colaboradores, para que os colaboradores encontrem mais facilmente o seu propósito de vida e a sua missão na empresa. Consequentemente,

a entrega do serviço surgirá de uma forma mais genuína, real e apaixonante. Os programas de retenção baseiam-se na manutenção de um contacto que se quer o mais permanente e enriquecedor possível entre a empresa e os clientes e entre clientes. Não só o contacto diário em atividades de treino na sala de exercício, estúdios e piscina mas também nos eventos mensais organizados. Esta temática será novamente abordada no último tópico do IDIC – a customização. Recordando a matriz de diferenciação de clientes adaptada de Peppers e apresentada no enquadramento teórico, o Lagoas Health Club situa-se no quadrante II, no qual as necessidades do cliente são diferenciadas mas não o é o valor do cliente.

Sendo o cliente tido como *mainstream*, os pontos de contacto que permitem a comunicação entre a empresa e os clientes e entre clientes também o são. São usados os mais tradicionais canais de comunicação diretos como sejam o *sms*, o *e-mail*, a *newsletter* mensal, o *website* ou o *outdoor* presente nas imediações do clube, até aos mais recentes canais associados a uso de redes sociais como a página de *facebook*, a aplicação para *smarthphones* e *tablets* ou a existência de *internet points* no hall de entrada do clube.

Ainda em termos de comunicação, na figura abaixo é representado o logotipo da marca que acompanhou o processo de *rebranding* de julho de 2015.



Fig. 8: Logotipo da marca

Fonte: Lagoas Health Club

O *website* do clube, disponível em português e a página de *facebook* foram renovados, contendo informação prática útil relativa a parte dos serviços existentes, divulgação de eventos, entre outras ações. No entanto, a identidade do Lagoas Health Club não está definida nem no *website* nem no *facebook*, não havendo informação relativa à visão, missão e valores da marca. Também não existe informação relativa ao serviço de treino personalizado. A aplicação para *smartphones* está a ser usada para consulta do mapa de aulas.

No decorrer da experiência física de contacto direto com o cliente durante a ida ao Lagoas Health Club, o ponto de contacto primordial é o humano. Desde o acolhimento à

despedida na receção, passando pelo atendimento na sala de exercício, piscina ou estúdios de treino. Em locais de passagem ou de serviços complementares, como sejam os corredores, balneários, parque de estacionamento e *kids club* gratuito, a comunicação é feita através de panfletos informativos promocionais de campanhas comerciais ou de novidades de serviços, sejam aulas específicas, mapa de aulas, ou avisos prévios de eventos especiais ou de comunicações específicas de índole operacional como por exemplo, alterações de horários. A utilização de meios tecnológicos facilitadores da interação entre o local físico e o cliente são visíveis através da utilização do *Wellness System* e *Sport Studio*. O *Wellness System* permite o acesso ao clube através de uma pen a qual deve ser registada junto da receção e na entrada da sala de exercício para procedimentos de abertura, consulta e fecho de programas de treino já estipulados pelos *personal trainers*, em momentos de diagnóstico do estilo de vida, primeiros treinos e sessões de aconselhamento (consulte-se os anexos para visão da imagem geral do sistema). Interessante referir que é um *software* cujas potencialidades estão sub exploradas. Este tema será tratado no próximo capítulo. Para além disso, os clientes parecem estar interessados em ferramentas tecnológicas de treino, tanto que 29% dos inquiridos afirmam que a consulta e controlo de treinos via telemóvel poderia ser importante. Consulte-se a próxima figura para constatar este facto recolhido no inquérito de satisfação aos clientes.

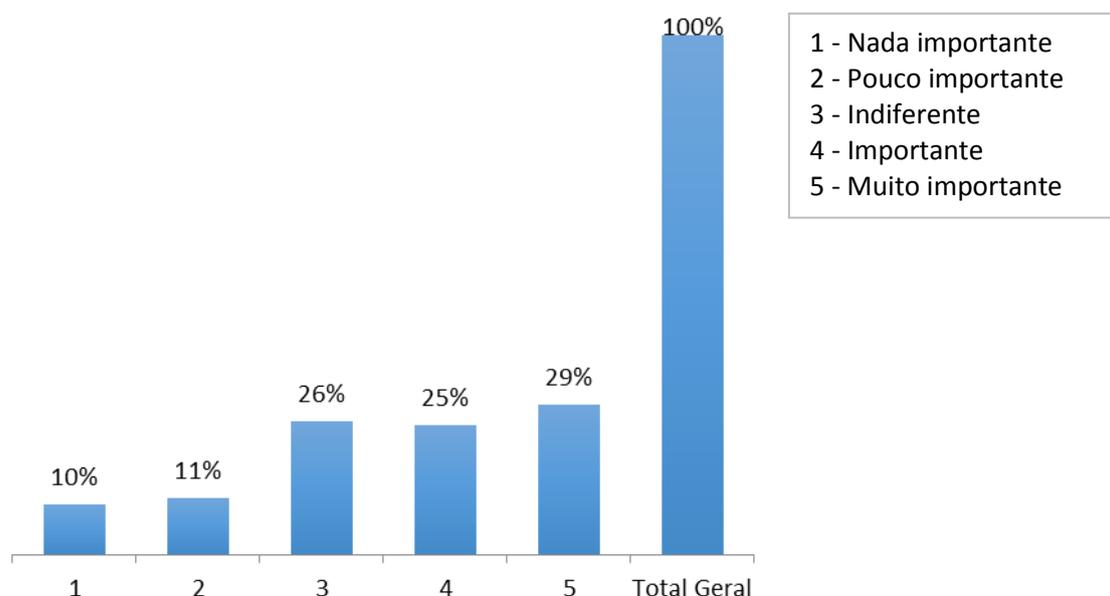


Fig. 9. Importância atribuída à consulta e controlo de treinos via telemóvel

Fonte: Relatório de análise dos inquéritos de satisfação aos clientes do Lagoas Health Club

A acrescentar a este dado recolhido, basta observar a sala de exercício e o número de utilizadores que treinam de acordo com planos de treino associados a *apps* para *smartphones*.

O *Sport Studio* contém a base de dados de clientes e é usado por todos os departamentos. É onde o departamento comercial regista a ficha de cliente, onde o departamento de *fitness* regista o diagnóstico de estilo de vida e todas as sessões de aconselhamento realizadas. É a plataforma usada por todos os colaboradores para registo de todos os contactos entre a empresa e o cliente. Ainda assim, é um *software* que à semelhança do *Wellness System* está a ser subaproveitado, nomeadamente para segmentação, diferenciação e conseqüente customização de clientes e serviços.

A presença semanal do Lagoas Health Club na rubrica *fitness* do programa Faz Sentido na Sic Mulher é um canal de comunicação externo que atinge não só clientes atuais mas também todos os potenciais interessados. Trata-se de uma rubrica semanal com carácter informativo e educacional para a prática de exercício físico e promoção de um estilo de vida saudável e ativo, transmitido das 17h30 às 18h30 no canal supramencionado.

Concluindo a descrição do IDIC, a customização do cliente diz respeito aos comportamentos e objetivos desejáveis em cada experiência vivenciada na marca.

Em termos de serviço e produto, a direção de clube e de *fitness* do Lagoas Health Club pretende adequar ao máximo cada experiência a cada cliente. Tudo começa, como esclarece um dos rececionistas entrevistados, pela forma personalizada com que cada pessoa que passa pela receção é tratada pelo primeiro nome. O próprio sistema da *pen* auxilia os colaboradores a lembrarem-se do nome de algum cliente menos regular, pois é obrigatória a passagem da *pen* na receção. Vale a pena lembrar que a maioria do público é empresarial, seguindo-se o residencial e também o cliente sazonal hospedado no Lagoas Park Hotel. De acordo com esta premissa e com os dados recolhidos nas entrevistas, o Lagoas Health Club é o clube nacional com horário de funcionamento mais alargado, desde as seis da manhã até às vinte e três horas, nos dias úteis. Este é um horário de verão que veio responder às necessidades do cliente treinar antes de começar o dia de trabalho. Diferenciando-se da oferta habitual do mercado, a mensalidade deste clube garante acessibilidade ao serviço base de acompanhamento – diagnóstico de estilo de vida e primeiro treino após a inscrição e sessões de aconselhamento de três em três meses. O super *coaching* é uma das quatro áreas de ação direta do departamento de fitness (super *coaching*, serviço base, treino personalizado e aulas de grupo). Esta é uma área com elevado grau de impacto porque, ao contrário do

que é comum no mercado, o Lagoas Health Club pretende receber e acompanhar ao máximo cada cliente no seu processo de treino, por um ou maioritariamente das vezes, mais do que um *coach* na sala de exercício. É uma área que permite a cada profissional visibilidade diária a um elevado número de clientes na sala de exercício. O objetivo é transformar cada treino na sala de exercício, num melhor treino. Para isso, cabe ao profissional fornecer dicas instantâneas eficientes de acordo com os quatro pilares da qualidade de vida (atividade física, alimentação, sono e stress).

Apesar das aulas de grupo serem um produto exclusivo no mercado por serem elaboradas pelos profissionais do Lagoas Health Club e já ter sido registada a sua patente, sem dúvida que o treino personalizado é a melhor forma de adequar o serviço ao cliente. Trata-se de um serviço individualizado de alta qualidade, que representa uma oportunidade eficaz do profissional entregar os seus conhecimentos e entregar soluções válidas de acordo com os objetivos dos clientes e conseguir influenciar de forma positiva a qualidade de vida dos mesmos impactando as vertentes física, mental, emocional e espiritual.

Os eventos mensais têm uma conotação social com o objetivo de aliar o treino a uma interação social. Apesar de ser feito e cumprido o planeamento anual de eventos elaborado pelo departamento de *fitness*, de forma a ter eventos com características distintas entre si, seja em termos de objetivos comerciais e mesmo relativos a gostos de tipos de treinos, os dados recolhidos no inquérito de satisfação revelam que 31% consideram os eventos indiferentes e apenas 12% consideram muito importante. Pode ser interpretado como um sinal de pouca envolvência emocional entre os clientes e entre os clientes e a empresa, tornando-se dessa forma numa relação muito mais funcional e racional. Até porque o Lagoas Health Club tem parcerias únicas no mercado que lhe permitem criar eventos fora do ambiente do clube, como sejam eventos sazonais a decorrer na praia de Carcavelos e junto da marina de Oeiras. A par de outros operadores do mercado, também este clube tem presença registada em eventos realizados pela Câmara Municipal de Oeiras, como a *Marginal à Noite* e a *Marginal Sem Carros*.

Contido no programa de crescimento e retenção de clientes, existe um cartão único de parcerias - o cartão azul - que permite aceder a descontos com um vasto leque de entidades parceiras do meio envolvente. No entanto, 34% das respostas ao inquérito de satisfação utilizado (consultar anexos) revelam que lhes é indiferente esse cartão. Este dado pode ser revelador de falta de informação ou comunicação suficientemente apelativa relativamente a este instrumento de retenção.

A gestão da informação a cargo do departamento administrativo é operacionalizada através do *software Sport Studio* sendo de utilização exclusiva do departamento de fitness a utilização do *Wellness System*. São editados diariamente e mensalmente relatórios relativos a métricas de objetivos de angariação e retenção de clientes e na primeira semana de cada mês são divulgados os resultados mensais a toda a equipa. A título ilustrativo, encontram-se em anexo figuras exemplificativas do aspeto geral de ambos os *softwares*.

## Discussão

Como referido nos resultados, o objetivo estratégico da marca é diferenciar-se da concorrência não só pela qualidade das instalações, mas, acima de tudo, por ser uma marca totalmente direcionada para a qualidade do serviço e consequente satisfação dos clientes, nomeadamente com a inovação e modernidade dos equipamentos e com a personalização de treinos. Os objetivos de marketing, consoante a fonte interna consultada, passam pelo posicionamento mais determinado da marca no setor *premium* para o público empresarial onde geograficamente se encontra o Lagoas Health Club. Para além disso, o planeamento estratégico encaminha este operador para o apoio às unidades hoteleiras pertencentes igualmente à Teixeira Duarte, quer em território nacional quer internacional. De referir acerca destes resultados globais, que o Lagoas Health Club é o clube da TDHC que acarreta uma estrutura fixa mais dispendiosa, não só a nível de instalações físicas, equipamentos e sua manutenção mas também a nível de recursos humanos e sua formação contínua. É uma aposta clara feita pela marca para satisfazer o tecido empresarial envolvente e tornar o Lagoas Park num centro empresarial cada vez mais apetecível, com condições únicas que preenchem os requisitos para as empresas aí se sediarem e defendendo a sua posição, como já é tradição desde 2009, como o melhor centro empresarial nacional, de acordo com informação disponível no *website* do mesmo. Através da qualidade de serviço que o clube faculta, naturalmente, o objetivo é que este posicionamento cimeiro do parque empresarial se reflita também no acréscimo de clientes de valor elevado e consequente crescimento do negócio do Lagoas Health Club.

Ainda assim, o organigrama da empresa apresentado nos resultados ilustra uma estrutura muito pesada em termos de custos, que não se enquadra nos resultados financeiros atingidos e nos que se pretendem atingir. De facto, apesar da melhoria do clima económico e do crescimento dos rendimentos do clube, os custos são muito elevados e a margem de incremento de rendimentos é uma possibilidade se existir um investimento da marca que justifique o aumento das mensalidades médias. Segundo fonte de órgãos de direção no presente ano de 2015, nomeadamente a partir do segundo trimestre do ano e após a venda da unidade inaugurada em 2010, a empresa viu-se obrigada a um processo de *downsizing* no qual não foram renovados contratos de colaboradores de todos os departamentos. Claramente, o objetivo na base desta estratégia foi a redução de custos fixos. De notar que não existem *job descriptions*

detalhados para as diferentes funções exercidas pelos colaboradores o que poderá invalidar uma melhor eficácia e eficiência da gestão de recursos humanos e posterior avaliação de desempenho. O departamento de *fitness* atuando nas quatro áreas que relembro – aulas de grupo patenteadas pela empresa, *coaching*, serviço base de acompanhamento e treino personalizado – tem custos elevados justificados pelo objetivo de atingir um nível de qualidade de serviço acima da média oferecida pelo mercado e apostando na formação contínua dos colaboradores.

Em termos históricos, desde a sua abertura em 2006, o clube atravessou diversas fases tanto da sua implementação, crescimento e desenvolvimento mas também foi atingido por fatores externos como sejam o envolvimento económico e a entrada de novos *players* no mercado. O registo financeiro apresentado no quadro 2 é resultado dessas fases. Até 2010, antes da crise económica e do aumento do IVA, o crescimento foi sempre superior a mais de 10% ao ano, sendo que nos primeiros três anos da marca o crescimento abrupto permitiu a inauguração de outros *health clubs* da marca em território nacional. Com o decréscimo dos resultados que se tem registado desde 2011, a empresa optou por, no primeiro trimestre de 2015, vender uma das unidades inauguradas em 2010. Até ao primeiro semestre de 2015, comparando com o período homólogo, os resultados ilustram uma tendência positiva.

Em termos estratégicos, o Lagoas Health Club tem-se vindo a posicionar de forma híbrida entre o *premium market* e o *mid market*. Ou seja, apesar da ambição do reposicionamento *premium* a margem para aumento da mensalidade média não é assim tão expressiva atualmente, como ilustrado no quadro 3. Para isso, poderá ser necessário um investimento contínuo na qualidade do serviço, instalações e equipamentos por parte da empresa, que justifique esse aumento. De forma mais prática e objetiva, basta observar a tendência da descida do valor da mensalidade média para entender que as estratégias promocionais que têm vigorado centram-se essencialmente no preço e não no serviço, por necessidade de angariação de novos clientes, de acordo com a coordenação do departamento comercial. Antecedendo as consequências de uma crise económica, em 2009 e 2010 a empresa conseguiu manter o valor da mensalidade média, que já tinha vindo a baixar desde 2007 e não resistiu à queda do valor desde o ano de 2011 até agora. Vale a pena apontar a mensalidade média como um dos possíveis indicadores objeto de mudança de acordo com a qualidade do serviço pretendida e consequente consideração do valor do cliente.

A manter-se a tendência de incremento do número de sócios ativos nos últimos 2 anos, este pode ser um bom indicador financeiro, se a mensalidade média acompanhar de uma forma diretamente proporcional esse incremento. Este crescimento do número de sócios ativos deve-se por um lado ao aumento do número de novas adesões nos últimos dois anos a contrastar com a sua diminuição entre 2009 e 2012 e à tendência registada desde 2012 da redução do número de cancelamentos. Poderá ser uma das consequências práticas da retenção de clientes que tem vindo a ser objetivo estratégico da empresa. De realçar a tendência positiva destes resultados derivada, certamente, também à melhoria do clima económico nacional e conseqüente maior disponibilidade para o consumo.

Ainda respeitante às métricas utilizadas, apenas é utilizada a taxa de retenção de acordo com a IHRSA. Quanto a dados específicos, tornou-se inviável o cálculo do valor atual e potencial dos clientes bem como os custos dos serviços associados por falta de dados.

Como apresentado nos resultados, o serviço de treino personalizado tem registado uma tendência ainda discreta mas positiva desde 2014 mas ainda não consistente de acordo com os resultados do primeiro semestre de 2015. Enquanto profissional da área e por observação e constatação de factos reais na vida diária profissional, poderá ser uma justificação plausível desta falta de consistência nos resultados o facto de este ser um dos serviços que poderá sofrer as consequências da sazonalidade ainda atribuída a este setor. Tanto que o rendimento deste serviço apresenta, tradicionalmente, uma tendência crescente desde janeiro a maio e uma tendência abruptamente decrescente em agosto e no mês de dezembro, que invalida que a subida registada entre setembro e novembro seja suficiente para terminar cada ano com valores superiores aos do início do ano.

Analisando os resultados à luz do IDIC, a identificação do cliente é feita através dos inquéritos de satisfação para aferir o cliente tipo existente no clube. Pode ser um meio menos abrangente porque nem todos os clientes respondem aos inquéritos. Não existe informação mais detalhada documentada sobre outros aspetos relativos ao cliente passíveis de serem objeto de outro tipo de segmentação, seja informação demográfica, de *background* e gostos desportivos, objetivos, experiências de utilização de *health clubs* ou outras instalações desportivas, entre outros.

A diferenciação de clientes tal como descrito nos resultados, não é feita de forma consciente em nenhum departamento que contacta diariamente com o cliente. O produto é *mainstream* e a comunicação é, essencialmente, massiva e idêntica para todos os clientes. A diferenciação de clientes pressupõe um primeiro passo – a identificação do cliente. Só a partir deste tópico poderá pensar-se em diferenciar os clientes e aumentar o

seu valor. Deste modo, seria possível sair do quadrante II da matriz de diferenciação adaptada de Peppers e chegar ao quadrante IV (consulte-se a matriz, presente no enquadramento teórico).

Quanto aos pontos de interação entre o clube e os clientes e entre clientes realço que são *mainstream* o que pode ser uma vantagem para tornar a comunicação mais eficaz de acordo com a estrutura e cultura do clube. Em consonância com a dimensão do clube em estudo e com os seus objetivos, poderão não ser necessárias várias e complexas formas de comunicação mas sim manter as existentes e dar-lhes mais utilização para se tornarem mais relevantes no mercado.

Como a customização do cliente diz respeito aos comportamentos e objetivos desejáveis em cada experiência vivenciada por cada cliente na marca, todos os dados recolhidos nos resultados levam-nos a concluir que são pequenas ações internas que fazem a diferença para enriquecer a experiência vivida no clube e acrescentar valor ao cliente. No capítulo seguinte serão abordadas possíveis estratégias futuras.

Apesar da gestão de informação ser feita através de um *software* específico do setor do *wellness*, próprio para *health clubs*, a sua utilização está pouco automatizada em todos os processos. Essa automatização poderia ser uma mais valia para o conhecimento do cliente, melhor interação com o mesmo e conseqüente aumento do ROI. De uma forma mais prática, refiro-me a definição de perfis de clientes para segmentação e futura diferenciação de necessidades e customização de comunicação.

## Proposta de melhoria

A proposta de melhoria que se apresenta, assenta na premissa transmitida pelos órgãos de direção de que existe uma aposta clara feita pela marca para satisfazer o tecido empresarial envolvente e tornar o Lagoas Park num centro empresarial cada vez mais apetecível, com condições únicas que preencham os requisitos para as empresas aí se sediarem, com o último propósito de potenciar o crescimento do Lagoas Health Club. Dadas as características do operador estudadas é inevitável estabelecer uma posição mais consistente do operador no mercado com o objetivo de aumentar a sua rendibilidade através da melhoria das relações com potenciais, atuais e antigos clientes que possam regressar à marca. Por outras palavras, é necessário chegar a mais pessoas, apostando no marketing *outbound*, com o objetivo de percorrer de uma forma financeiramente viável as etapas de retenção de clientes. Sendo a qualidade do serviço e a conseqüente manutenção de clientes de elevado valor prioridades estratégicas da marca é proposta uma estratégia a médio prazo para posicionar este operador no setor *premium*. Neste sentido, a missão, a visão e os valores poderão ser reequacionados tal como o quadro abaixo ilustra, assentes essencialmente na cultura transmitida pelos entrevistados.

	<b>Corpo</b>	<b>Mente</b>	<b>Coração</b>	<b>Espírito</b>
<b>Missão</b>				
Contribuir para a qualidade de vida da comunidade de Oeiras através dos 4 pilares da qualidade de vida	Promoção do exercício físico	Produto personalizado	Equipa qualificada	Serviço holístico
<b>Visão</b>				
Criar valor económico ao país e apostar na sustentabilidade	Culto da inteligência física	Crescimento da rendibilidade	Tornar-se numa <i>lovebrand</i>	Sinergias com causas ambientais e sociais
<b>Valores</b>				
Humanidade Excelência Amor	Promoção da qualidade de vida	Tornar as pessoas na força motriz da empresa	Uma das melhores empresas para trabalhar	Tornar o amor a resposta para tudo

Quadro 8. Proposta de matriz estratégica do Lagoas Health Club

Relembro que os pontos de contacto e comportamentos entre a empresa e os clientes devem espelhar a matriz estratégica proposta.

Para uma melhor gestão de recursos humanos é importante a definição de *job descriptions* e construção de *balanced scorecard* que permita a realização de uma avaliação de desempenho objetiva. Estas são medidas mais amplas a serem propostas junto do departamento de recursos humanos, pelo que não serão desenvolvidas no âmbito deste trabalho. A formação contínua nos recursos humanos será, de acordo com a estratégia já enunciada, uma das preocupações do departamento de recursos humanos e de *fitness*.

Este trabalho deverá ser inserido no planeamento de marketing da marca, uma vez que é abordado de forma aprofundada o departamento de CRM. Ainda assim, em concordância com a informação recolhida vale a pena apontar a mensalidade média como um dos possíveis indicadores objeto de mudança de acordo com a qualidade do serviço pretendida e conseqüente consideração do valor do cliente. Sendo a mensalidade média a fonte de rendimento principal, pequenos incrementos justificados por valorização do clube e serviço poderão ser benéficos para a saúde financeira da empresa.

No quadro 9 são esquematizadas de uma forma abreviada e de leitura rápida as principais propostas de melhoria relativas à direção geral, bem como a causa que estimulou essa proposta e o impacto desejável depois da implementação da mesma e os meios (recursos e custos) necessários para a respetiva implementação.

No que respeita ao marketing relacional, a proposta de melhoria é apresentada de forma genérica e em consonância com os resultados obtidos. Deste modo, para tornar mais eficiente a articulação entre os diferentes departamentos envolvidos na relação com o cliente, a instalação de um *software* integrativo das diferentes fases e ações de contacto com o mesmo, poderá revelar-se uma mais valia. Nos próximos parágrafos será detalhada a proposta de melhoria de acordo com as etapas do IDIC, à semelhança do que tem sido feito nos capítulos anteriores. No quadro 10 estão esquematizadas ssas propostas.

Para melhor identificar o cliente alvo, para além dos inquéritos de satisfação utilizados, poderá ser útil a automatização da base de dados para posterior análise e utilização dos dados para campanhas futuras, quer de angariação, retenção ou recuperação de clientes. Relativo ao processo de adesão de novos clientes, campanhas de pesquisa pelo *google adwords* filtradas por segmentação geográfica poderão ser uma das opções com a

ferramenta *PPC*, para além dos *softwares* de CRM integrativo e a possibilidade de ser feita a adesão online no *website* do clube.

A diferenciação de clientes é um dos tópicos que, certamente, tornar-se-á eficiente quando for automatizado. Com uma organização automatizada da base de dados de acordo com os itens abordados anteriormente na identificação do cliente, a comunicação será com maior probabilidade mais eficaz e eficiente. Com o objetivo de melhor conhecer a realidade em estudo e melhorar a retenção de clientes, a utilização de métricas que complementem a taxa de retenção conseguirão fornecer informações mais detalhadas. Refiro-me ao tempo médio de permanência; cálculo da taxa de retenção de acordo com o período temporal a que se reporta; cálculo do valor atual e potencial dos clientes.

A interação com os clientes pode ser maximizada com os recursos existentes. O desenvolvimento de conteúdo digital próprio no *website* e página de *facebook* podem ser formas de ganhar visibilidade, SEO e notoriedade. Ainda quanto à comunicação digital, para melhor esclarecimento da identidade da marca junto dos clientes e potenciais clientes, o *website* deverá conter a missão, visão e valores da marca, para que se possa de alguma forma diferenciar de outros concorrentes.

As campanhas de publicidade efetuadas poderão passar pelo formato vídeo com segmentação geográfica e em canais temáticos predefinidos, como sejam um canal interno próprio da marca ou por uma comunicação mais assertiva e interativa nas já existentes parcerias exclusivas com a Sic Mulher e com parceiros locais já referidos em capítulos anteriores. A publicidade *mobile* e o *email marketing* já são uma realidade, apenas poderiam ser segmentados por geografia e tipo de funcionalidade, de acordo com um perfil pré definido de clientes. A título de exemplo, a comunicação anterior e posterior a eventos poderia ser feita desta forma, através da automatização da base de dados. O conteúdo da *app* poderia ser revisto para se tornar mais educativo e promotor de laços entre clientes e entre o clube e clientes. Por exemplo, programas de treino pré definidos para determinados objetivos ou para certas alturas do ano, como férias seriam hipóteses a ter em conta. No seguimento do dado que se segue, torna-se fundamental que a presença nas redes sociais fomente a interação entre clientes. Os consumidores acreditam mais uns nos outros do que nas empresas. A ascensão dos *media sociais* é um reflexo da migração da confiança dos consumidores das empresas para outros consumidores. Os consumidores recorrem ao *passa a palavra* como uma via credível de comunicação. De acordo com um estudo elaborado pela Nielsen Company (2009), cerca

de 90% dos consumidores inquiridos confiam em recomendações de pessoas que conhecem e 70% dos consumidores acreditam em opiniões *online* de outros consumidores. De forma sucinta, há maior confiança entre estranhos de uma rede social do que em peritos. Ainda a propósito da interação com os clientes, mas a nível de experiência física durante a visita ao clube, o *wellness system* possui uma atualização denominada UNITY™ cuja implementação trará ao Lagoas Health Club uma diferenciação na interação com o cliente, passando a ser o único clube com essa tecnologia.

Os pontos a melhorar referentes à última etapa do modelo IDIC – a customização – partem do pressuposto de que são estratégias de desenvolvimento de um maior envolvimento emocional entre os clientes e o Lagoas Health Club, com o objetivo de aumentar a taxa de retenção e valor do cliente. Nesta fase, pormenores dos pontos de contacto diário podem fazer a diferença. Para otimizar a utilização atual da *pen* do *wellness system*, a adesão do clube à plataforma da *mywellness cloud* permitiria o acesso a uma gama completa de aplicações na *web* e no telemóvel, às quais é possível aceder através do equipamento *Technogym* e de qualquer dispositivo pessoal, permitindo ao cliente monitorizar o seu próprio estilo de vida e permitindo ao Lagoas Health Club aceder aos instrumentos corporativos para desenvolver o seu negócio da maneira mais eficaz. Com o objetivo de tornar única a experiência online no Lagoas Health Club, a criação de *webinars* e *workshops* temáticos sobre estilos de vida saudáveis e temas adjacentes bem como a já referida otimização da utilização do *wellness system* são propostas que promovem o alcance do objetivo de enriquecimento dos conteúdos da comunicação. A nível da experiência física, estratégias como a escolha da música ambiente e de zonas de treinos está provado como tendo um impacto social e fisiológico de bem estar e prazer (Galinsky,2015). A adoção de um estilo de comunicação mais educativo e não só informativo nos pontos de passagem podem tornar mais enriquecedor e viciante o serviço oferecido aos clientes.

De acordo com o que foi frisado no capítulo da discussão, é mais difícil para os competidores copiarem a qualidade do serviço do que a qualidade do produto e o preço (Marques, 2014). Sendo um clube de apoio à unidade hoteleira, a criação de programas temáticos de curta duração poderá ser uma aposta de sucesso que possa contribuir para a criação de valor para o cliente. Seja programas de emagrecimento, seja programas de corrida e de triatlo, todas as opções ajustam-se às tendências e necessidades atuais. Uma abordagem multidisciplinar, contemplando as quatro inteligências do ser humano – a

inteligência mental, física, emocional e espiritual seria o que se pretendia destes programas. Sendo o cliente empresarial o foco principal do clube, a oferta de produtos e a forma como essa oferta é feita poderá ser alvo de mudança. Deste modo, a continuidade da aposta em ações de ginástica laboral, a criação de *team buildings* e de eventos desportivos que envolvam colaboradores das diferentes empresas são exemplos a serem tidos em consideração. A criação de produtos que associem a prática de exercício físico ao culto da inteligência mental, emocional e espiritual, com o fim de aumentar o índice de produtividade dos colaboradores das empresas clientes poderá ser feito pela inclusão da oferta de *mindfulness* – método de meditação para aumentar o foco na atenção. O *labour force survey* do Reino Unido, entre 2007 e 2008, estimou que 442 000 indivíduos diziam sentir stress no seu trabalho ao ponto de isso contribuir para doenças. Perto de 13,6% de todos os trabalhadores do Reino Unido diziam que o seu trabalho era “muito ou extremamente stressante”. Foi estimado que o stress, ansiedade e depressão contribuíram para a perda de 13.5 milhões de dias de trabalho perdidos nesse ano no Reino Unido, sendo que o especialista Ben Wilmott, estima que os custos directos e indirectos desse absentismo seja perto de £ 1.800 (±2100 €) por pessoa/ ano. Nos Transportes de Londres foi levado a cabo um programa de *mindfulness* que levou a uma redução 70% no absentismo devido a causas relacionadas com stress, depressão e ansiedade nos três anos que se seguiram. Os que fizeram o curso também indicaram melhorias significativas na sua qualidade de vida: 80% referiu que as relações melhoraram, 79% que estavam mais capazes de relaxar e 53% que estavam mais felizes no trabalho (The Mindful Workplace, 2013).

Encerrando o capítulo das propostas de melhoria e finalizando as etapas do IDIC, resta enfatizar a interação no mundo digital de forma customizada. Poderá ser uma mais valia a existência de uma área pessoal no *website* do Lagoas Health Club, que tornaria o espírito de pertença à marca mais vincado e uma experiência mais personalizada de interação com a marca. Esta interação poderá tornar-se mais contínua e constante com a otimização da utilização do cartão de cliente – cartão azul – nomeadamente, através da referenciação de parceiros e da comunicação mais presente acerca desta ferramenta exclusiva e disponível a todos os clientes do Lagoas Health Club, construindo um programa de fidelização de clientes.

Tão importante quanto o planeamento e a implementação destas medidas, a sua avaliação integrada na estratégia de marketing é igualmente importante. Essa avaliação implicará a convergência de medidas financeiras e contabilísticas e medidas

relacionadas com ativos intangíveis. Para avaliar a performance global são utilizados indicadores de adaptabilidade, relativos a processos de inovação; indicadores de eficácia, que se ocupam da dimensão económica; indicadores relacionais para cotar a dimensão mais intangível, mais relacional. Daí a importância da execução de um *balanced scorecard* de apoio à implementação e avaliação da estratégia relacional global sugerida para o Lagoas Health Club. No quadro 10 estão ilustradas as propostas de melhoria relativas ao tema supracitado, marketing relacional.

Sem dúvida que a aplicação de um *software* de CRM através de um *software* integrativo para automatizar todas as ações de marketing seria uma grande vantagem competitiva não só sobre os concorrentes mas também para tornar a comunicação entre o clube e o cliente mais eficiente e cativante. Foi feita uma prospeção de mercado de acordo com o *benchmark* do setor, tendo sido consultadas empresas como a Microsoft Dynamics, Salesforce, Act On, Exact Target, SweetCRM. Propõe-se a aquisição do *software* de integração de ferramentas de CRM Act On. Para melhor entendimento da proposta de melhoria, aconselha-se a leitura dos anexos nos quais está presente o relatório da proposta elaborada pela Act On e respetivo orçamento. Esta proposta foi enviada após a *online demo* realizada em agosto de 2015, com o objetivo da empresa adequar a oferta ao Lagoas Health Club. Com esta integração pretende-se, essencialmente aumentar a dimensão da base de dados atuais, enfatizando-se a importância do *outbound* marketing. É também objetivo monitorizar o tráfego e conteúdo das redes sociais atuais e futuras, assim como monitorizar a atividade dos concorrentes. Por último, todas as atividades de *reporting* serão objetivos para avaliar a instalação desta estratégia e consequente aumento de vendas e valor dos clientes atuais. Derivado à importância e urgência das estratégias de CRM operacional, ilustra-se no quadro 10, de forma sistematizada os principais focos de trabalho pretendidos com a implementação do *software* integrativo de CRM. Aconselha-se a leitura nos anexos da proposta enviada pela empresa ActOn como complemento do quadro 11.

Área	Sub área	Objetivo	Causa	Recursos e custos	Efeito
Direção Geral	Planeamento estratégico	Posicionamento <i>premium</i>	Custos fixos elevados; Saturação do setor <i>mid market</i>	Formação contínua dos recursos humanos	Qualidade do serviço; Manutenção de clientes de alto valor
	Departamento financeiro	Aumento do valor da mensalidade média	Histórico de decréscimo acentuado incompatível com os custos fixos da estrutura	Investimento contínuo na qualidade que justifique este aumento	Elevação do <i>standard</i> e atração de clientes de alto valor
	Departamento de recursos humanos	Criação de <i>job descriptions</i> e <i>balanced scorecards</i>	Necessidade de definição e avaliação de desempenhos	Direção de cada departamento	Melhoria da eficácia e eficiência dos colaboradores

Quadro 9. Propostas de melhoria relativas à direção geral

Área	Sub área	Objetivo	Causa	Recursos e custos	Efeito
Marketing Relacional	Identificação	Automatização da base de dados; Execução de campanhas pelo <i>google adword</i> ; Adesão <i>online</i>	Número de clientes atual insuficiente		Aumento do número de clientes ativos
	Diferenciação	Utilização de métricas complementares à taxa de retenção	Inviabilidade atual de cálculo de métricas de marketing relacional		Melhor conhecimento e segmentação dos clientes
	Interação	Melhoria do conteúdo digital do <i>website</i> , <i>facebook</i> , <i>email marketing</i> e <i>app</i> ; <i>Video marketing</i> em canal temático interno; Atualização do sistema operativo <i>wellness system para o UNITY™</i> ; Programa de fidelização de clientes com o cartão azul	Comunicação atual é <i>mainstream</i>	Consultar anexo com orçamento para implementação de software integrativo de CRM; Formação contínua dos recursos humanos e investimento no departamento de marketing e de <i>fitness</i>	Valorização e enriquecimento da comunicação entre os <i>stakeholders</i>
	Customização	Otimização da utilização do <i>wellness system</i> e <i>sport studio</i> ; Instalação da <i>mywellness cloud</i> do <i>wellness system</i> ; Área pessoal no <i>website</i> ; <i>Webinars/Workshops</i> educativos; Ginástica laboral; <i>Team buildings</i> ; Eventos desportivos; Oferta de <i>mindfulness</i> ; Música ambiente e espaços de treino renovados; Programas temáticos temporários	Necessidade de atingir o público empresarial e do hotel com produto e serviço diferenciados; Comunicação educativa e segmentada		Incentivo para a construção de relações valiosas e duradouras entre os <i>stakeholders</i>

Quadro 10. Propostas de melhoria relativas ao marketing relacional

Estratégias	Ação	Objetivo
Outbound e inbound marketing	Criação de campanhas <i>google adwords</i> e <i>PPC</i>	Maior eficiência na comunicação a potenciais clientes
	<i>Landing pages</i>	Aumento da base de dados e envio de oferta exclusiva (e normalmente gratuita)
	Gestão de <i>social media</i> ( <i>facebook</i> )	Interação eficaz e eficiente junto de potenciais, atuais e antigos clientes
	Gestão de perfis de segmentação	Corresponder ou superar as expectativas dos clientes consoante gostos e necessidades
	Campanhas por <i>e mail</i>	Segmentação do envio de <i>e mails</i>
	Formulários <i>web</i>	Automatização de procedimentos
	Monitorização de visitas ao <i>website</i> e <i>facebook</i>	Avaliação das estratégias utilizadas
	Monitorização de outros <i>players</i> do mercado	Conhecimento de estratégias usadas no mercado
	Gestão de <i>webinars</i> , eventos, <i>workshops</i>	Envio de informação segmentada de acordo com o perfil dos clientes

Quadro 11. Propostas de melhoria do *software* integrativo de CRM

## Conclusões

A definição de CRM é indicada como uma estratégia de gestão que tem como objetivo aumentar o valor da base de dados de clientes através de uma melhoria contínua e constante da relação com os clientes, normalmente com um cariz individual. (Peppers *et al*, 2011). O conceito de CRM engloba a noção de uma estratégia de gestão que procura construir relações de confiança entre os colaboradores, clientes e a empresa. O objetivo é estabelecer relações de longo prazo, de forma a criar valor acrescentado para todos os *stakeholders* envolvidos. Daqui resulta um aumento da retenção de clientes e na melhoria da rentabilidade da empresa. É um conceito estratégico, que engloba a comunicação, integração de processos, sistema, organizações, pessoas e cultura, sendo a solução para as empresas garantirem a retenção dos clientes, utilizando as novas tecnologias como suporte. Trata precisamente de construir e gerir as relações com os clientes e representa o futuro das empresas de sucesso (Marques, 2014).

Torna-se primordial a otimização das estratégias de CRM com o objetivo não só de aumentar a rentabilidade dos operadores de *fitness* mas também, para obter a vantagem competitiva pretendida numa fatia de mercado – *mid market* - penosamente atingida pela crise económica e cujos *players* tornaram-se cada vez mais homogéneos entre si. Daí que o objetivo estratégico do Lagoas Health Club seja o posicionamento mais determinado da marca no setor *premium* para o público empresarial onde geograficamente se encontra o Lagoas Health Club.

A taxa de retenção do Lagoas Health Club tem evoluído de acordo com o esperado para o setor da indústria com valores médios abaixo dos 60% e com uma evolução negativa diretamente proporcional ao aumento do número de sócios ativos. Apenas em 2014, registou-se um crescimento da taxa de retenção, com maior número de sócios e menor número de cancelamentos. Parece registar-se uma ligeira tendência positiva desde 2012. A falta de motivação e a perceção de falta de tempo são as razões mais comuns para justificar o abandono de membros de *health clubs*. O principal retorno que os membros pretendem ter do investimento feito num *health club* é obter resultados. Logo, obter *feedback* e acompanhamento regular é vital para os clientes.

A partir dos resultados encontrados, destacam-se a existência de estratégias melhor sucedidas como a utilização de *softwares* específicos da indústria do *wellness*, como sejam o *Sport Studio*, o *Wellness System* e o sistema da *pen* da *Technogym*. Ainda assim, nem todas as potencialidades estão a ser exploradas e podem ser integradas numa

lógica de continuidade e implementação de um sistema integrativo de automatização de marketing como o Act On. Desta forma, a utilização de pontos de contacto atuais poderia tornar-se mais eficaz e eficiente, atingindo o cliente ou potencial cliente certo, com a mensagem adequada, no momento mais oportuno. A existente consciência da importância financeira do valor do ciclo de vida do cliente e consequentes comportamentos provenientes da direção e sua expansão aos diferentes departamentos é uma das vantagens já existentes na cultura atual. A melhoria e implementação de futuras ações que aprimorem a estratégia de relacionamento com os clientes dependem não só da gestão de topo mas também do grau de envolvimento da equipa de trabalho que lida diariamente com o cliente, só possível através de processos de formação contínua. Relembro que a vantagem competitiva inerente à tecnologia depende da exploração das potencialidades feita pelos recursos humanos qualificados. Justifico desta forma a necessidade da melhoria do CRM operacional - incluindo a automatização de processos – seja acompanhada da melhoria do CRM analítico – analisado de um ponto de vista mais estrutural e cultural na empresa. A nível cultural, sendo uma marca que sofreu recentemente um processo de *rebranding*, há uma aposta contínua nas pessoas que a constituem já que a base da vantagem competitiva está nos intangíveis, no conhecimento das pessoas e dos grupos, nas rotinas e procedimentos organizacionais, na capacidade de combinar saberes de diversas origens e na reputação e imagem da empresa. Estas são as verdadeiras fontes de inovação e de vantagem competitiva, que conferem à empresa características únicas e tornam os seus produtos e serviços mais dificilmente copiáveis para os concorrentes e mais apaixonantes para os consumidores. Mais do que ter uma oferta concebida à medida do perfil médio dos clientes, é necessário atingir a customização. Essa, só é possível se assentar na criação e manutenção de um relacionamento com cada cliente construído com base num processo dinâmico e interativo assente na retenção, customização e cocriação de valor para o Lagoas Health Club procurar satisfazer necessidades e expectativas individuais. Existem certos detalhes a ter em conta para o sucesso da implementação de uma estratégia de CRM. São exemplos os factos de que a construção de uma base de dados de clientes acarreta um investimento inicial em *hardware*, *software*, programas analíticos, links de comunicação e colaboradores qualificados. Pode ser difícil recolher informação em cada ponto de contacto entre a empresa e o cliente. Além disso, a cultura da empresa tem que estar virada para a gestão e utilização de informação havendo necessidade de investimento em gestão e formação de colaboradores. Quanto à

utilização de dados pessoais de clientes para a base de dados, os termos de privacidade e segurança devem estar bem definidos e o cliente tem que tomar conhecimento e autorizar a utilização dos seus dados.

A validade interna e externa deste trabalho são asseguradas pelo facto das estratégias sugeridas estarem cientificamente suportadas no setor em estudo e puderem ser extrapoladas para outras realidades, devido à sua relação qualitativa com a variável em análise – CRM. A validade estatística/analítica é garantida pelas técnicas qualitativas de análise de dados utilizadas. Por último, a validade de constructo é verificada pelas métricas de marketing relacional utilizadas e sugeridas para utilização futura, com o objetivo de melhorar as estratégias de CRM do Lagoas Health Club. Como recomendações para trabalhos futuros e enriquecimento do presente, a atualização do plano de marketing da empresa e sua avaliação farão sentido para melhor integrar as estratégias de marketing relacional, marketing digital e de CRM. Da mesma forma que a avaliação económica da empresa tornar-se-á vital. O necessário enquadramento desta unidade de marketing relacional deverá ser acompanhado pelas estruturas de recursos humanos, nomeadamente pela construção de *balanced scorecards* e avaliação de desempenho de colaboradores.

Os resultados deste trabalho, embora válidos, apresentam limitações oriundas da própria natureza dos processos de pesquisa. Em primeiro lugar, tendo sido feita uma análise qualitativa deve-se ter em atenção a possível ambiguidade de interpretação. Daí a importância do orientador e da própria experiência da autora enquanto profissional da área. O relatório de análise dos inquéritos de satisfação de clientes (em anexo) utilizado foi realizado há dois anos.

O mundo muda mas o consumidor gosta de ser tratado como se fosse único. As empresas que sobrevivem são as que adaptando-se às mudanças rápidas, existem como se fossem eternas. O Lagoas Health Club não se pode deixar afundar numa oferta indiferenciada. Só desta forma poderá tornar-se numa marca cada vez mais cativante. O consumidor deve estar no centro. Neste mundo em constante mudança, é preciso que os consumidores se tornem leais aos valores do clube, através de vínculos emocionais fortes, de uma confiança recíproca e do investimento constante na qualidade e antecipação de necessidades. As estratégias sugeridas assentam numa visão a longo prazo que pode gerar valor quer para a empresa, quer para os clientes. Só assim, será possível a cocriação, desenvolvimento e gestão de relações de uma forma sustentável.

## Referências

- Act On – Marketing Automation Software; [www.act-on.com](http://www.act-on.com); 12.08.2015.
- Adobe Marketing. 2015. *Marketing intelligence report: B2B marketing automation platforms 2015: A marketer's guide*. Londres, Adobe Marketing Cloud.
- AGAP. 2013. *Progredir e Profissionalizar*. Lisboa, Associação de Ginásios e Academias de Portugal.
- AGAP. 2014. *2º Barómetro Nacional*. Lisboa, Associação de Ginásios e Academias de Portugal.
- Algar, R. 2014. 2013 review of the UK health and fitness industry and an outlook for 2014. *Health Club Management Handbook*. 50(5): 30-36.
- BdP; Boletim Económico de junho de 2015; [http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol\\_econ\\_junho2015\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/bol_econ_junho2015_p.pdf); 05.07.2015
- Bedford, P., & Tharrett, S. 2012. *Why people join, leave and stay with health/fitness clubs – The ultimate handbook of member retention*. Monterey: Healthy Learning.
- Bedford, P. 2013. *The national retention report - The white report*: 10-54. London: The retention people.
- Berretini,F; O marketing digital no sector health & fitness; <http://pt.slideshare.net/Inesting/evento-agap-inesting.23.09.2014>
- Brito, C., & Lencastre, P. 2014. *Novos horizontes do marketing*. Alfragide: Publicações Dom Quixote
- Cierchi, A; Powerful retention programs; <http://clubsolutionsmagazine.com/2011/11/powerful-retention-programs/>; 30.11.2011.
- Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C. 2006. *Manual de fitness e marketing: Para a competitividade dos ginásios e health clubs*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Covey, S. 2004. *The 8<sup>th</sup> habit: From effectiveness to greatness*. New York: Free Press.

**Customer Think Corporation.** 2004. *How to hug your customers and get value with every squeeze.* Customer Think Corporation.

Davis, C., Brewster, H., & Ratusny, D. 1993. Behavioral frequency and psychological commitment: necessary concepts in the study of excessive exercise. *Journal of Behavioral Medicine*, 16(6): 611-628.

Day, S. 2000. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28:24-30.

European Commission. 2010. *Special eurobarometer: Sport and physical activity.* Bruxelles, European Commission.

European Commission. 2014. *Special eurobarometer: Sport and physical activity.* Bruxelles, European Commission.

Exact Target; [www.exacttarget.com](http://www.exacttarget.com); 12.08.2015.

Finnegan, D., & Currie, W. 2010. A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28: 153- 167.

Fournier, S., & Avery, J. 2011. CRM. *MIT Sloan Management Review*, March 23:80-90.

Galinsky et al. 2015. The music of power: Perceptual and behavioral consequences of powerful music. *Social, Psychological and Personality Science*, 6(1): 75-83.

Gronau, N., & Rutgers, H. 2014. The European Health and Fitness Market. *European Health & Fitness Association & Deloitte.*

Harrigan, P. et al. 2012. Exploring and explaining SME marketing: Investigating e-CRM using a mixed methods approach. *Journal of Strategic Marketing*, 20: 127-163.

Hoffman, D., & Fodor, M. 2010. Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, Fall 2010, 52:1-2.

**Human Business Works.** 2013. Benchmarking and CRM trends 2014. 80: 2-5.

Hurley, T. 2004. Managing customer retention in the health and fitness industry: A case of neglect. *Irish Marketing Review*, 17: 23 – 29.

IHRSA. 2007. *Guide to Membership Retention*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA. 2010. *Global Report 2010*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA. 2010. *The IHRSA health club consumer report – Health club activity, usage, trends and analysis*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA. 2011. *Global Report 2011*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA 2012. *Profiles of Success*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA. 2013. *European Health Club Report – Insight & Analysis from market leaders*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

IHRSA. 2015. *2014 Health Club Consumer Report*. Boston, International Health, Racquet & Sports Club Association.

Ind, N. 2007. *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*. Londres: Kogan Page.

INE; Síntese económica de conjuntura; <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/My%20Documents/Downloads/18SEC022015.pdf>; 18.06.2015.

Ingrês,G; VivaFit entra no Dubai com 20 ginásios; <http://local.pt/portugal/lisboa/vivafit-entra-no-dubai-com-20-ginasios/>; 18.02.2015.

Jaffe, J. 2010. *Flip the funnel – How to use existing customers to gain new ones*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Jain, S. 2010. CRM shifts the paradigm. *Journal of Strategic Marketing*, 13: 275-291.

Jeffrey, G. 1998. *Customer satisfaction is worthless; Customer loyalty is priceless; How to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know*. Austin: Bard Press.

Kotler, P; Kartajaya, H.; Huan, H., & Liu, S. 2002. ***Rethinking marketing: Sustainable marketing enterprise in Asia***. Singapura: Pearson Education.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiwan, I. 2010. ***Marketing 3.0 – Do produto e do consumidor até ao espírito humano***. Lisboa: Atual Editora.

Kotler, P., & Keller, K. 2012. ***Administração de marketing***. São Paulo: Pearson Education, Inc.

Google Anlytics; [www.googleadwords.com](http://www.googleadwords.com); 11.08.2015.

Lagoas Health Club; [www.lagoashc.pt](http://www.lagoashc.pt); 18.06.2015.

Lam, E., Zhang, J., & Jensen, B. 2005. Service quality assesment scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health and fitness clubs. ***Measurement in Physical Activity and Exercise Science***, 9(2): 79–111.

Leonard, B., & Parasuraman, A. 1991. ***Marketing services: Computing through quality***. Nova Iorque: Free Press.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. 2011. ***Mercator XXI teoria e prática do marketing***. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Lindstrom, M. 2009. ***Buy-ology – A ciência do neuromarketing***. Lisboa: GestãoPlus.

Lusa; PIB Banco de Portugal melhora previsões para 2015; <http://www.noticiasominuto.com/economia/366282/banco-de-portugal-melhora-previsoes-para-2015> ; 25.03.2015.

Marques, A. 2014. ***Marketing relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva***. Lisboa: Edições Sílabo.

Marques, J. (2015). O negócio da boa forma, ***Correio da Manhã***, 3.05.2015: 6 -11.

Microsoft Corporation. 2015. ***Microsoft social engagement – Social for everyone***. Londres, Microsoft Corporation.

Microsoft Dynamics; [www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-social.aspx](http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/crm-social.aspx) ; 12.08.2015.

Net Promoter System; [www.netpromotersystem.com](http://www.netpromotersystem.com); 18.02.2015.

Nielsen Company (2009). *Personal recommendations and consumer opinions posted online are the most trusted forms of advertising globally*, press release Nova Iorque: The Nielsen Company, 7 de julho de 2009.

Oliver, J. 2003. Thinking strategically about customers: a view from the health and fitness industry. *International Journal of Customer Relationship Management*, Março/Abril 2003: 337- 340.

Parasuraman, A., & Grewal, D. 2000. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28: 168-174.

Paravatiyar, A., & Sheth, J. 2001. Customer relationship management: Emerging practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2): 1-34.

Peppers, D., & Rogers, M. 1997. *Enterprise one to one – Tools for competing in the interactive age*. New York: Currency Doubleday.

Peppers, D., & Rogers, M. 2011. *Managing customer relationships – A strategic framework*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Renata, S, *et al.* 2013. IDEA World 2013 The future of fitness, 2013, *IDEA Health and Fitness Association*.

Rigby, Darrell. 2014. Online shopping is not so profitable as you think. *Harvard Business Review Blog Network*. 21.08.2014.

Romdhane, R. 2014. New faces of marketing in the era of the web: From marketing 1.0 to marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*2 (2): 12-17.

Salesforce; [www.salesforce.com/platform/mobile](http://www.salesforce.com/platform/mobile); 12.08.2015.

Salesforce. 2014. *Mobile behavior report – Combining mobile device tracking and consumer survey data to build a powerful mobile strategy*. Dublin, Salesforce marketing.

Salesforce. 2015. *How social CRM connects you to our customers*. Dublin, Salesforce marketing.

Salesforce. 2015. *How to build a successful customer engagement center*. Dublin, Salesforce marketing.

Salesforce. 2015. *Navigating your salesforce CRM trial*. Dublin, Salesforce marketing.

Scheffer, P. *et al.* 2002. Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, 106: 32-33.

Shakiba, A. 2006. Exercisers' perceived health, goal orientation, physical self-perception and exercise satisfaction. *Halmstad University*.

Sirdeshmukh, D., Singh, S., & Sabol, B. 2002. Consumer trust, value and loyalty is relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66:46-55.

Stone, B. 2013. *A maior loja do mundo – Amazon e a era da inovação*. Lisboa: Clube do Autor.

SweetCRM; [www.sweetcrm.com](http://www.sweetcrm.com); 12.08.2015.

The Mindful Workplace. 2013. *Impacto do programa de mindfulness nos colaboradores dos transportes de Londres*. Londres, The Mindful Workplace.

Villalobos, Luís; A meta do Holmes Place para este ano é não perder faturação; <http://www.publico.pt/economia/noticia/a-meta-do-holmes-place-para-este-ano-e-nao-perder-faturacao--1534277>; 17.02.2012.

Virgin Active Health Clubs; Próximas aberturas; <https://www.virginactive.pt/expansao>; 04.05.2015.

## Anexos

<b>Categoria</b>	<b>Pergunta aberta</b>
<b>Características do operador</b>	Qual é o posicionamento do Lagoas Health Club no mercado do <i>fitness</i> e <i>health clubs</i> em Portugal?
<b>Marketing</b>	Qual é a estratégia de marketing do Lagoas Health Club?
<b>Marketing relacional</b>	Qual a importância atribuída ao marketing relacional e aos clientes?
<b>CRM</b>	Que estratégias de CRM foram/são adotadas? Fale-me do <i>software</i> que é utilizado. Existe automatização dos processos de marketing envolvidos? Existe um planeamento futuro?
<b>Comunicação</b>	Fale-me sobre os pontos de contacto entre o clube e o cliente.
<b>Gestão de informação</b>	Como é feita a gestão de informação sobre o cliente e em que medida cria valor para o clube? De que forma poderia gerar mais valor?

Quadro 12. Guião de entrevista

<b>Entrevistado</b>	<b>Caracterização</b>
Ana Bessam	<p>Tipo de relação: Cliente, 35 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 8 anos</p> <p>“ Treino há mais de 15 anos e nunca estive tanto tempo no mesmo clube. Quando venderam o clube da amadora, só havia uma solução: vir atrás da marca e da equipa para Oeiras.”</p>
André Kritzinger	<p>Tipo de relação: Cliente, 51 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 6 meses</p> <p>“I love your cycle classes. The PT sessions are important to keep me focus on my goal.”</p>
Carlo Aguiar	<p>Tipo de relação: Diretor de clube, 42 anos. Um dos fundadores da marca</p> <p>Anos de relação com a marca: 8</p> <p>Citação: “ Sempre nos adaptámos às circunstâncias do mercado. Assim o continuaremos a fazer, respeitando sempre os nossos clientes e apostando continuamente nas pessoas.”: “Humanidade e excelência acima de tudo.”</p>
Conceição Costa	<p>Tipo de relação: Cliente, 79 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 6</p> <p>Citação: “Eu e o meu marido sentimo-nos em casa pela forma como me tratam diariamente.”</p>
Diogo Rocha	<p>Tipo de relação: Consultor comercial, 29 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 3</p> <p>Citação: “Acreditar na mensagem que passamos é o mais importante. Temos uma estrutura inigualável no mercado, que pode marcar diferença.”</p>
Diogo Veiga	<p>Tipo de relação: Personal trainer, 25 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 6</p> <p>Citação: ”A mudança faz parte de todos os processos. Quanto mais rápido nos adaptarmos, melhor é para nós e para os nossos sócios. A comunicação entre departamentos poderia ser otimizada para clarificar estes processos.”</p>

Filipa Lopes	<p>Tipo de relação: Personal trainer, 26 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 2</p> <p>Citação: “Sinto-me acompanhada diariamente pela minha coordenação, o que me ajuda a estar focada nas minhas tarefas diárias.”</p>
Luís Spínola	<p>Tipo de relação: Diretor de <i>fitness</i>, 41 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 8</p> <p>Citação: “O amor é a resposta para tudo.”</p>
Mafalda Martins	<p>Tipo de relação: Consultora comercial, 37 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 8</p> <p>Citação: ”O mercado está em crescimento. É bom para o consumidor e para nós também...obriga-nos a colocar a fasquia mais acima. Temos equipa e serviço, precisamos apenas de persistência no caminho a seguir”.</p>
Mafalda Pimenta	<p>Tipo de relação: Responsável de marketing, 37 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 8</p> <p>“Somos uma unidade de apoio do centro empresarial e do nosso hotel. Essa é o nosso papel dentro do centro Lagoas Park”;</p> <p>“Precisamos de interagir de forma mais contínua e flexível com os nossos potenciais e atuais clientes, para aumentarmos a nossa base de dados de clientes.”</p>
Manuel Simões	<p>Tipo de relação: Cliente, 41 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 8</p> <p>“ Instalações ótimas, o café com comida saudável e rápida, a limpeza do clube e uma equipa competente. É por isso que treino aqui.”</p>
Maria Santos	<p>Tipo de relação: Colaboradora da limpeza, 43 anos</p> <p>Anos de relação com a marca: 2</p> <p>“É raro o dia em que nenhum cliente me pergunta sobre os meus filhos. Eles acabam por me contar como se sentem também. Nunca gostam de grandes alterações nos professores ou nos horários!”</p>
Pedro Prata	<p>Tipo de relação: Rececionista, 26 anos</p>

	Anos de relação com a marca: 1
	“Sei como comunicar com o público alvo – empresarial <i>premium</i> . Todas as pessoas que aqui passam são tratadas pelo primeiro nome.”
Raquel Oliveira	Tipo de relação: Rececionista, 33 anos
	Anos de relação com a marca: 6
	” Dá gosto apresentar soluções inovadoras, nós somos ouvidos.”
Rosângela Marques	Tipo de relação: Colaboradora da limpeza, 39 anos
	Anos de relação com a marca: 4 meses
	“É um ambiente tranquilo, onde não há desacatos. Gosto de trabalhar aqui e sinto-me respeitada.”
Rui Alberto	Tipo de relação: Diretor TDHC, 44 anos
	Anos de relação com a marca: 8
	“ O objetivo estratégico do clube passa pela aposta na qualidade de serviço e consequente diferenciação no mercado. Pequenos detalhes no contacto com os clientes e na formação dos colaboradores são fundamentais, numa altura em que as possibilidades de investimento são escassas.”
Sandra Reis	Tipo de relação: Responsável administrativa, 36 anos
	Anos de relação com a marca: 4
	“ É um trabalho muito analítico, mas que nos mantém objetivamente focados diariamente. Os relatórios de análise não aparecem de uma forma automatizada, poupar-me-ia muito tempo.”
Sílvia Dionísio	Tipo de relação: Responsável de serviços, 30 anos
	Anos de relação com a marca: 8
	” Vivem-se momentos de aperto, o processo de <i>downsizing</i> fragiliza a equipa. Mas há investimentos elevados que valem a pena: a limpeza e a manutenção feita pela TDGI são dos melhores exemplos.”
Susana Ferreira	Tipo de relação: Coordenadora comercial, 41 anos
	Anos de relação com a marca: 8

“Estratégias baseadas no preço não vão lá. A nossa estrutura não o permite. Temos que pôr o pé no acelerador e ir até ao fim com a qualidade do nosso serviço.”

---

Quadro 13. Caracterização dos entrevistados

---

**Ficha Técnica do inquérito de satisfação ao cliente**

---

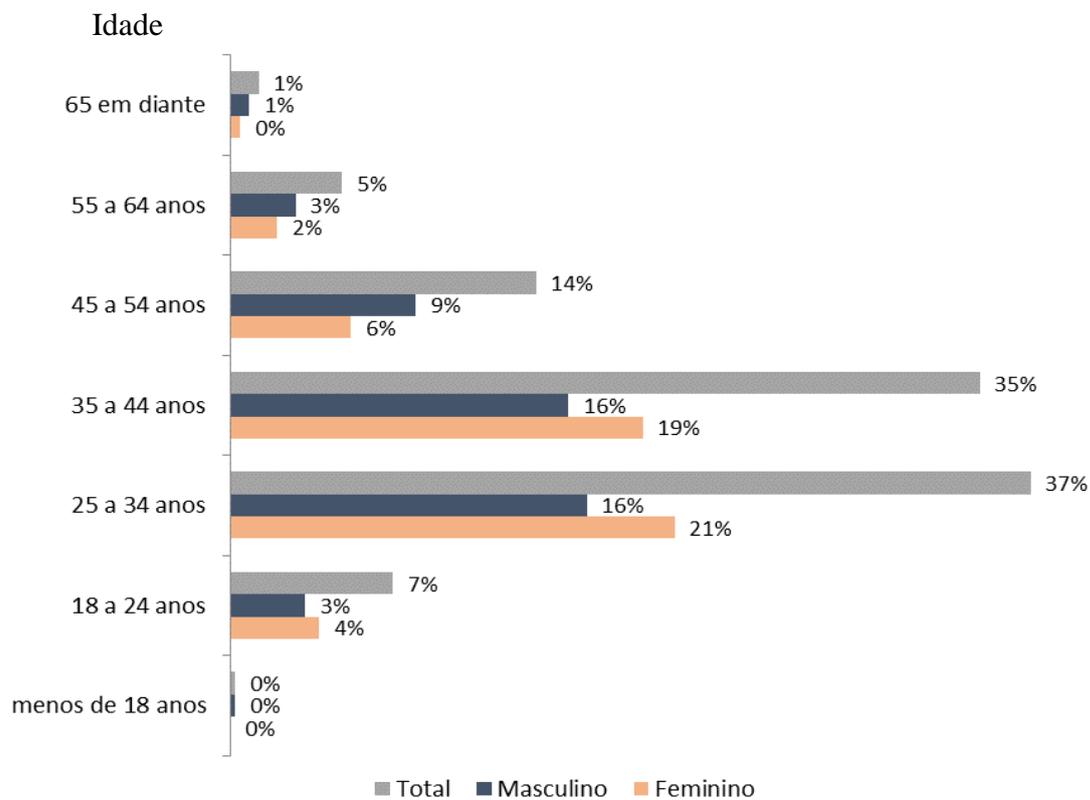
Título	Inquérito de satisfação dos clientes – Club L
Autoria	Rui Alberto, Carlo Aguiar, Rui Silva
Coordenação Geral	Direção TDHC
Edição	Club L 2014
Amostra	467 inquiridos
Universo	2 400 clientes

---

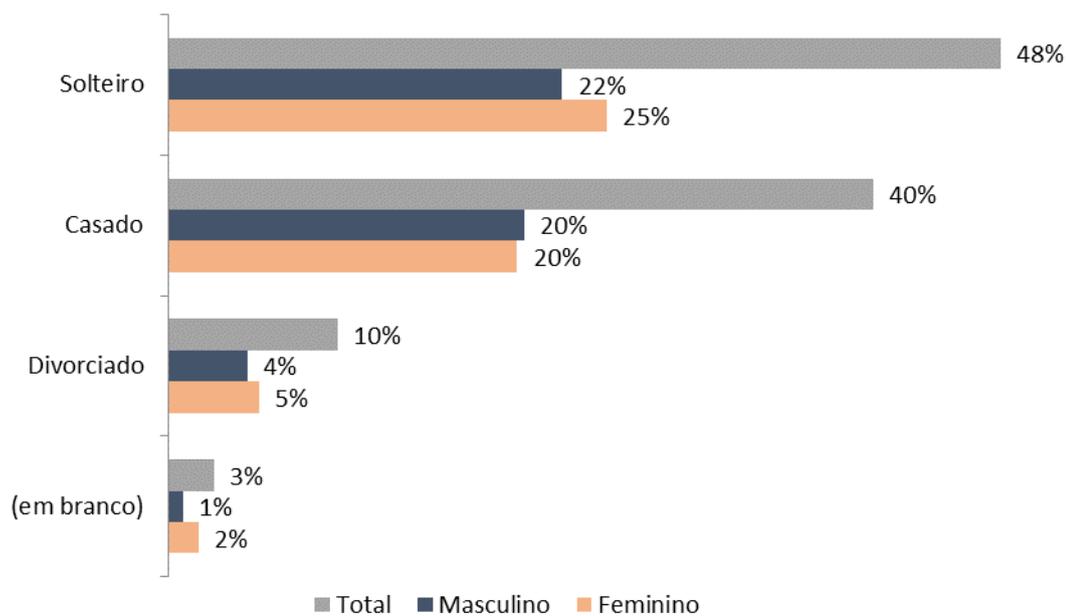
Quadro 14. Ficha técnica do inquérito de satisfação aos clientes

## Adaptação do inquérito de satisfação aos clientes do Lagoas Health Club:

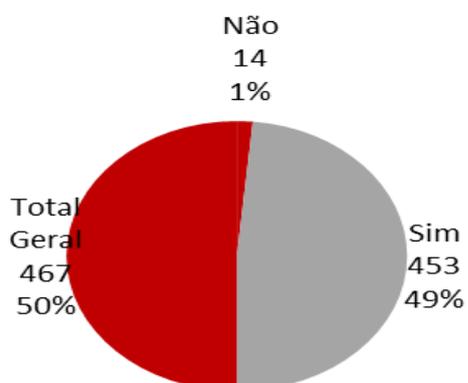
- Amostra



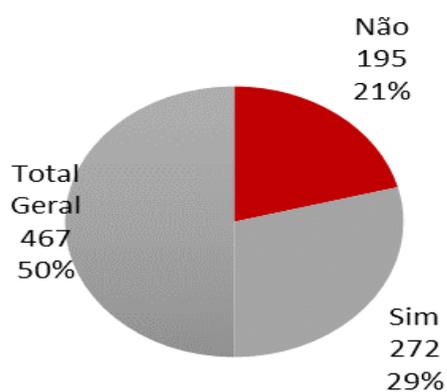
### Estado Civil



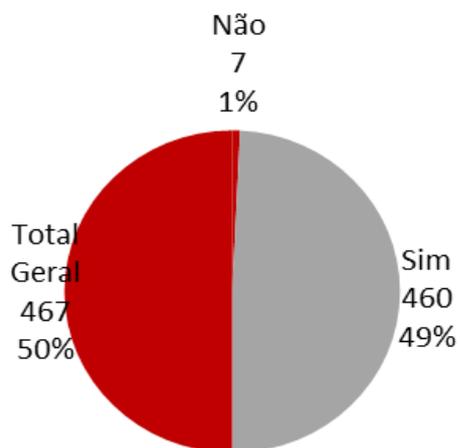
No ato da sua adesão, foi-lhe explicado com clareza o funcionamento do clube?



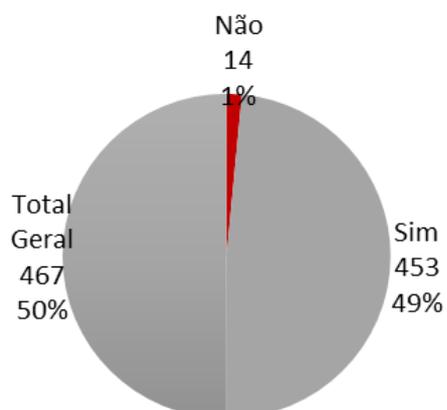
Depois de ter feito a sua inscrição no clube, foi contactado pelo consultor comercial que o atendeu?



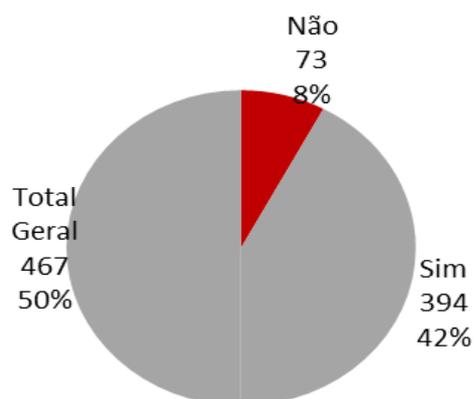
É cumprimentado pela equipa da receção quando entra e/ou sai do clube?



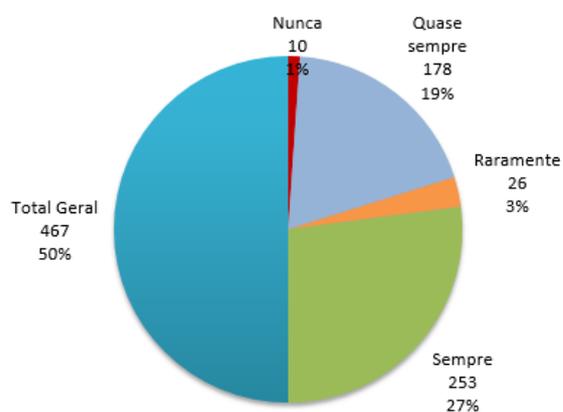
Considera-se devidamente acompanhado e esclarecido nas questões que coloca à equipa de receção?



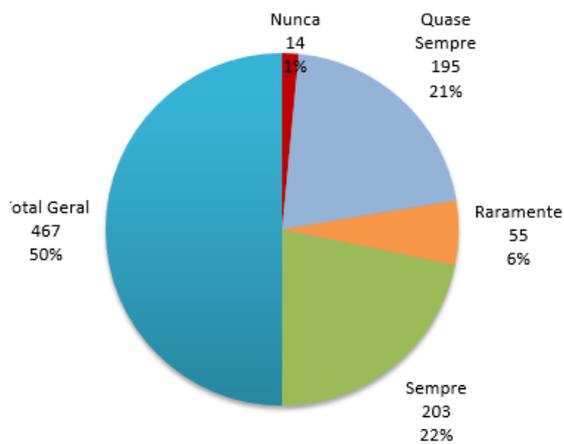
Realizou o 1º treino com um *personal trainer* que lhe propôs os exercícios mais adequados às suas necessidades?



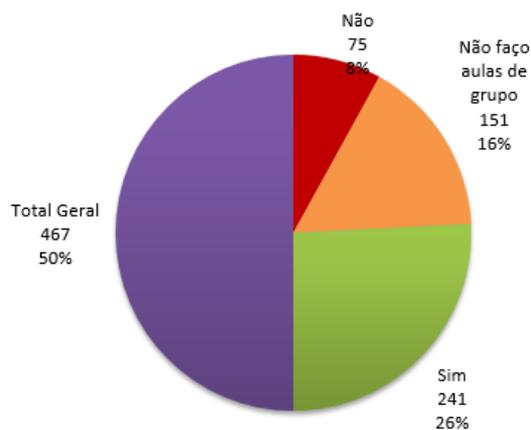
É cumprimentado pelo *personal trainer* que está de serviço ao ginásio (*coach*) quando entra e/ou sai do mesmo?



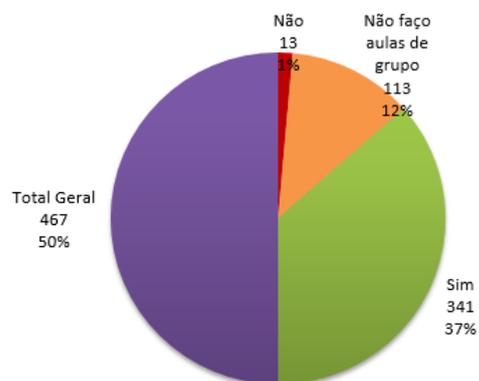
Sente-se apoiado pelo *personal trainer* que está de serviço ao ginásio (*coach*)?



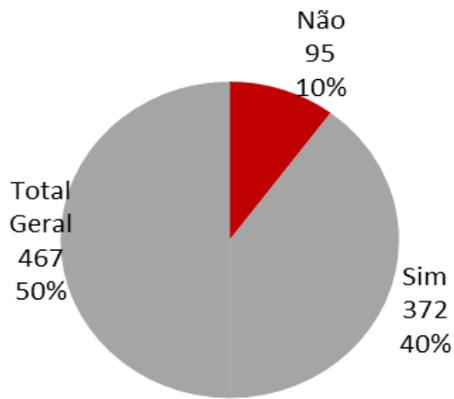
Relativamente às aulas de grupo, considera que as mesmas vão ao encontro das suas expectativas quer a nível de variedade e frequência?



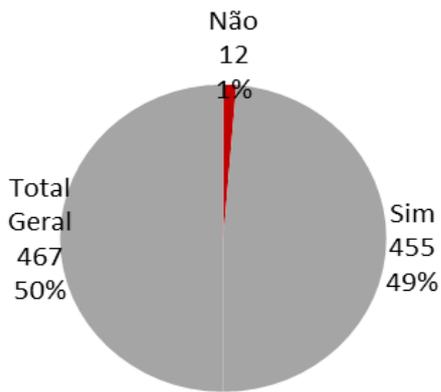
Se fez alguma aula de grupo, sentiu-se devidamente apoiado e motivado pelo professor?



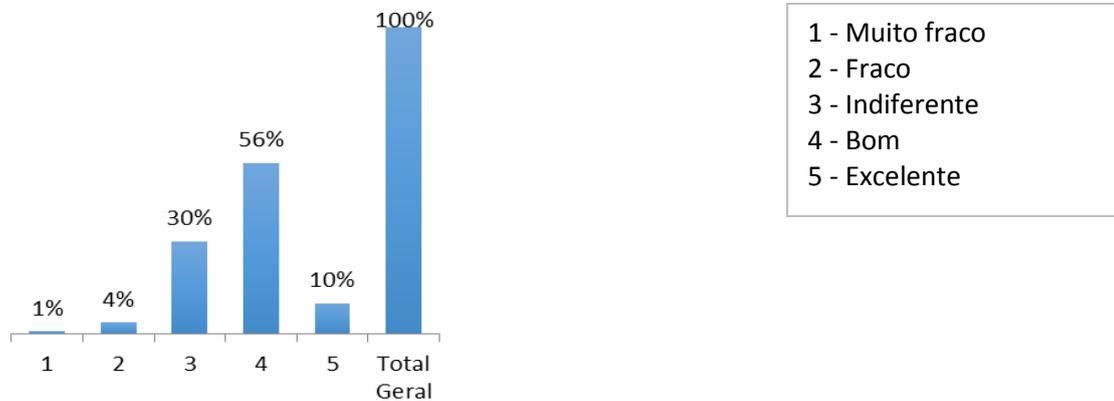
Frequentar o clube está no topo das sus prioridades da semana?



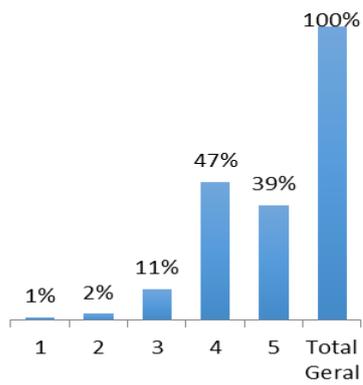
Recomendaria o clube a amigos e/ou familiares?



Como classifica os nossos serviços concessionados (centro de estética Life Clinic e L'Café)?



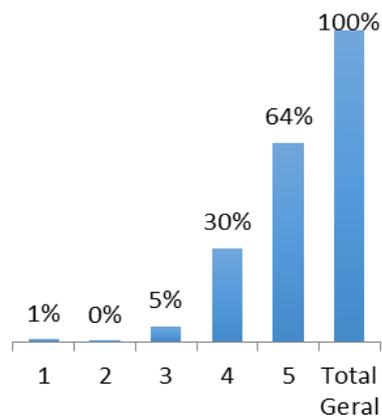
Como avalia as condições de limpeza e manutenção das instalações do clube?



- 1 - Muito fraco
- 2 - Fraco
- 3 - Indiferente
- 4 - Bom
- 5 - Excelente

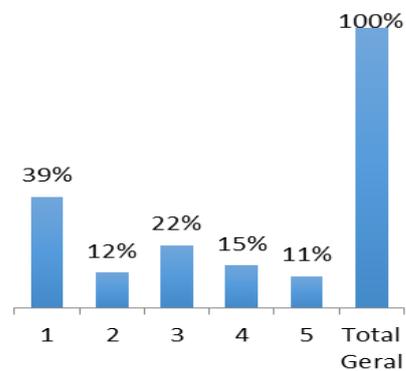
Elementos mais importantes na escolha de um *health club*:

Qualidade (simpatia e competência) do *staff*?



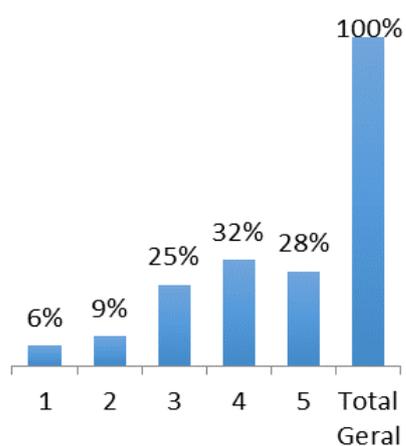
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

Atividades para crianças



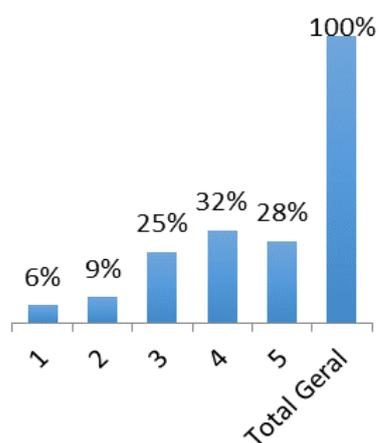
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

Pen (para registo e consulta de treinos)



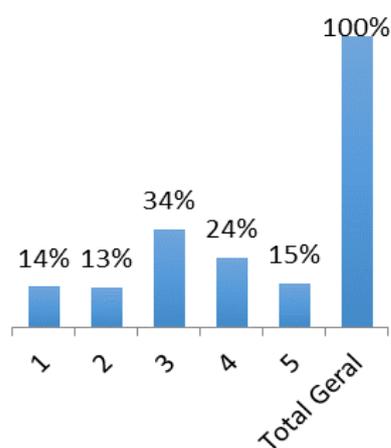
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

Equipamentos de ginásio com acesso a internet, tv, rádio, etc



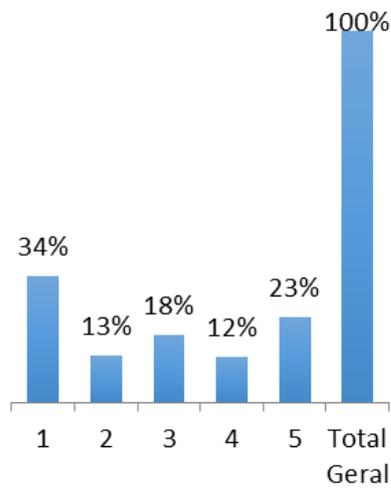
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

Cartão parcerias – Cartão azul



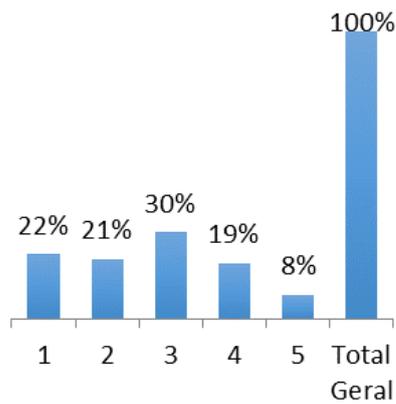
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Kids Club gratuito



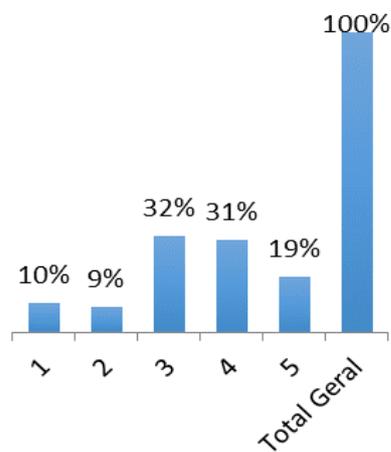
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Centro de estética



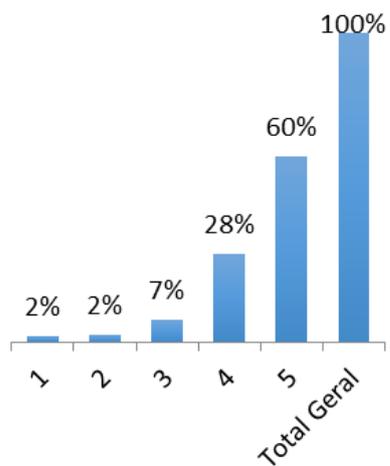
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Bar



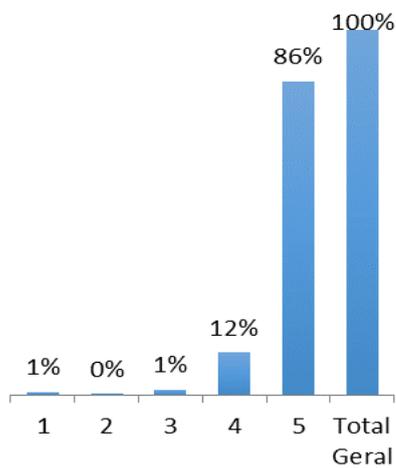
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Piscina



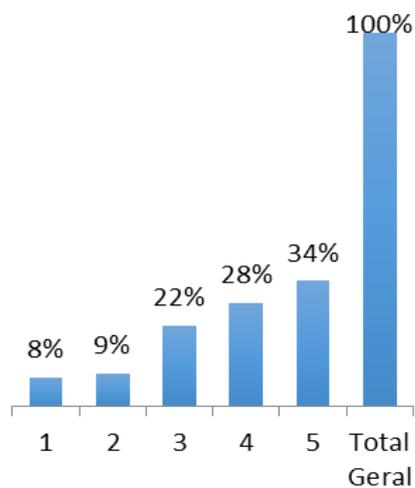
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Serviço de toalhas gratuito



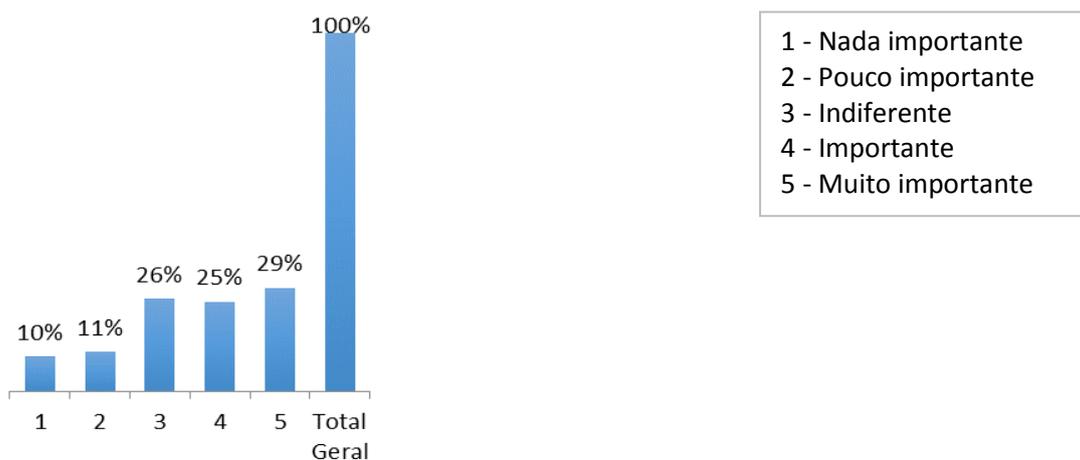
- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

### Consulta de horários via *app* no telemóvel

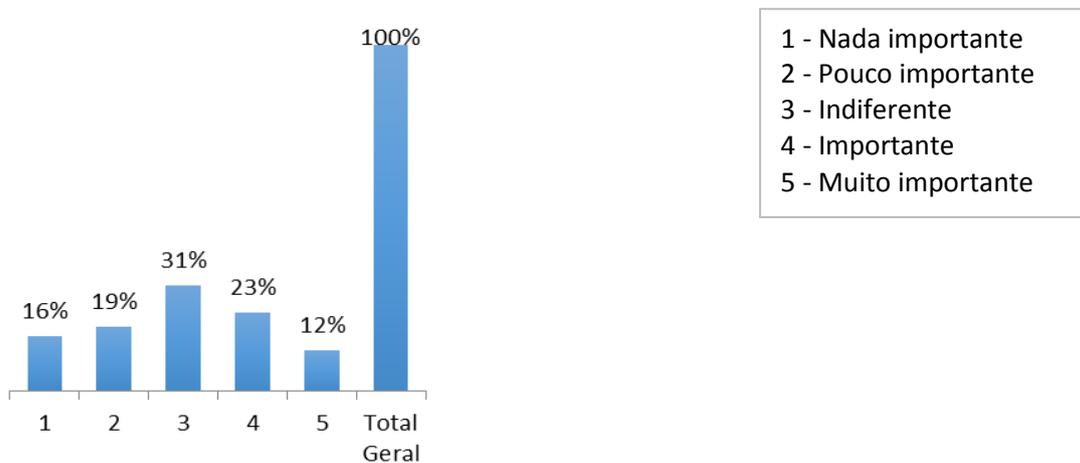


- 1 - Nada importante
- 2 - Pouco importante
- 3 - Indiferente
- 4 - Importante
- 5 - Muito importante

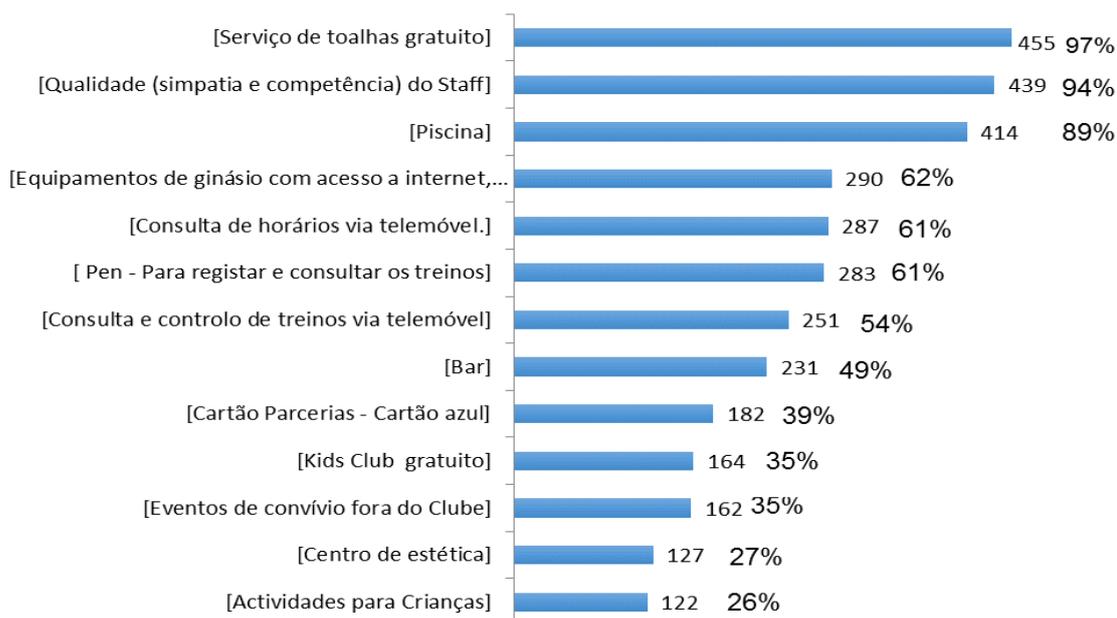
### Consulta e controlo de treinos via telemóvel



### Eventos de convívio fora do clube



### Elementos com maior importância (atribuição de valores 4 ou 5)



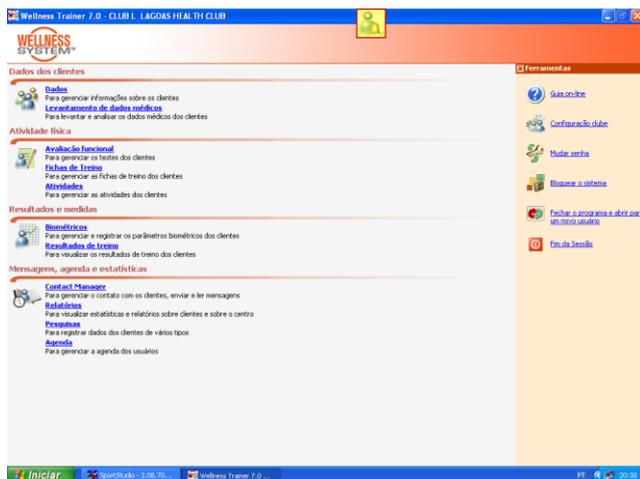


Fig. 10. Aspeto geral do wellness system

Fonte: Lagoas Health Club



Fig. 11. Visualização de resultados de sessão de treino no wellness system

Fonte: Lagoas Health Club

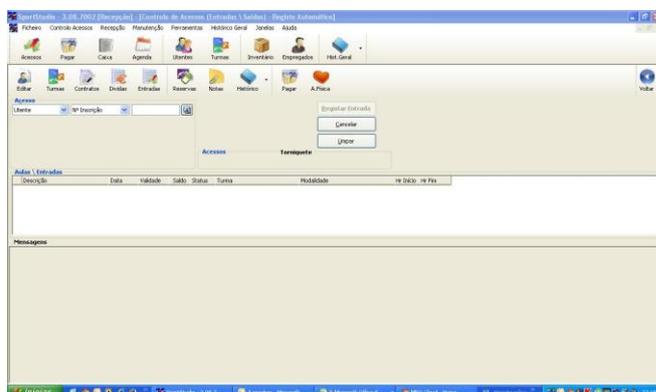


Fig. 12. Aspeto geral do Sport Studio

Fonte: Lagoas Health Clu

Proposta de automatização de marketing no Lagoas Health Club

# Marketing Automation for the Fortune 5,000,000



A Proposal for



**Submitted**

Act-On European Sales Manager  
+44 (0)118 951 5681  
+1.602.463.4348  
Jayme.manos@act-on.com

*“Making the simple complicated is commonplace in all software design; making the complicated simple, awesomely simple, that’s the creativity at Act-On.”*

Shyam Kumar  
Client Engagement Manager,  
UP! Your Service

Patrícia,

I'm pleased to provide Lagoas Heath Club this proposal for Act-On Software's integrated, automated marketing platform and services. We are the go-to integrated marketing automation provider for the Fortune 5,000,000. We have prepared this proposal to outline a suite of solutions and services designed to fulfill your needs and exceed your expectations.

Key characteristics that make Act-On an ideal partner for Lagoas:

Act-On perfectly balances ease of use with top-tier marketing tools, meeting the demands of even the most sophisticated marketers. We will help you deliver and track personalized lead generation communications, track and interact with website visitors, and automate many manual processes to engage new prospects and existing clients.

Act-On's blend of thought leadership, expertise, innovative technology and dedicated personalized service has been proven successful by our customers. Our retention rate is 98.6% and includes companies of all sizes. Our reference customers include Motorola, Progressive Insurance, HA Advantage, and Ohio State University.

Industry-leading expertise from Act-On Software's CEO/Founder, Raghu Raghavan, is also the former CTO/Co-Founder of Responsys (Nasdaq: MKTG). The combination of our experience, continuous innovation, and unparalleled customer support delivers a robust solution unmatched in the marketplace.

This proposal illustrates how Act-On will help Lagoas Health Club take lead generation, marketing automation programs and data analysis to the next level by creating more meaningful client experiences and most importantly driving club membership.

We hope you find this proposal informative. Thank you for taking this next step toward building a long-term partnership.

Sincerely,

Jayne Manos

Act-On Software | European Sales Manager

+44 (0)118 951 5681 [jayne.manos@act-on.com](mailto:jayne.manos@act-on.com)

## Why Partner With Act-On?

Our customers choose and retain Act-On for many reasons. Among them:

### The Right-Sized Solution:

In this lean economy, small and medium marketing teams are being asked to manage more, with fewer resources. Act-On's integrated marketing platform was created to meet the needs of the small marketing team (SMT) that's found today in organizations of all sizes. Act-On's satisfied customers include large enterprises, not-for-profits, Colleges and SMBs across all industries.

### Deep Email Industry Expertise:

The Act-On team provides world-class email marketing services to complement our marketing automation software. Our deep expertise and timely support ensures that your email campaigns deliver real results. Act-On's unique approach includes exclusive technologies and relationships in the industry, allowing us to optimize your email deliverability, and increase your return on marketing.

### Robust Integration Capabilities:

Act-On's powerful platform seamlessly integrates best-of-breed business Social Media systems such as Facebook, LinkedIn, Twitter, Sugar CRM, MS Dynamics CRM, Salesforce CRM, NetSuite, WebEx, GoToWebinar, ON24, Data.com, Litmus and more. These native integrations were built to ensure continuity thorough out the marketing automation platform in order to maximize campaign coordination. You can also [integrate with Act-On](#).

### State-of-the-Art Technology:

With its reliable, on-demand architecture and robust marketing engine, the Act-On platform provides high availability, massive scale, and a multi-data center framework so the application is "always on" when you need it.

### Industry Recognition:

Since 2008, Act-On has grown more quickly than any other marketing automation system, reaching a benchmark 1200 customers in record time. The word is out: Act-On delivers marketing success for organizations large and small, including such clients as Motorola, Progressive Insurance, HA Advantage, and SupplyFrame, who all rely on Act-On's integrated marketing platform to increase sales, optimize marketing investments, and strengthen relationships.

Act-On awards and news from various media and industry publications.

Inc. magazine today ranked Act-On Software #172 on its 32nd annual Inc. 500

| 5000, an exclusive ranking of the nation's fastest-growing private companies;

2014 Always On Global 250 Top Private company [AlwaysOn-Global-250-Top-Private-](#)

[Companies;](#)

Frost & Sullivan's 2014 Global Marketing Automation software company of the year Act-On - Entrepreneurial Company of the Year;

Act-On – Award Winning Marketing Automation;

Analysts Praise Act-On Software;

Gleanster Marketing Automation Study: Act-On Best in Class in Value, Deployment and Ease of Use;

Act-On is at the forefront of the marketing automation revolution, as the leading provider of on-demand software for email marketing, marketing automation and social media technologies. We know that it takes powerful technology, flexible solutions, and experienced people to consistently provide exceptional results, and we deliver on all counts.

A Complete Inbound & Outbound Platform:

"Real Marketers Taking Control" has been our mantra from the earliest version of our software. One way we achieve this is through a simple, easy-to-use integrated platform that allows marketing teams to take control and get things done.

Email Campaigns allows complete campaign creation from templates with no HTML knowledge. Track results in real time with in-depth reports and analytics;

Create, edit and deploy Web Forms on the fly; collect lead data, and registration information tying directly to database profiles;

Use Landing Pages to fulfill a prospect's specific expectations and increase conversions. Create and deploy in minutes;

Website Visitor Tracking reveals prospects and companies visiting your site, what pages they are visiting and scoring those specific activities allowing marketing to better qualify leads for sales;

Manage Events & Webinars right from your Act-On dashboard; issue invitations and follow-up emails and track attendee behaviors;

Use Automated Programs to create and deploy drip and nurture campaigns, stop lead leakage, qualify prospects, and increase conversions;

Use List Management with Act-On's Instant-On database to create dynamic segments based on specific behaviors and profile data for quick and easy targeted email communications;

Use Act-On's Media Library to store content of all kinds, for key lead generation efforts;

Social Publish with Act-On allows you Publish to Multiple Social Accounts in One Operation. Schedule posts and share data from Act-On to Twitter, Facebook and LinkedIn – then track the results;

Act-On's Twitter Dashboard lets you find leads through social media and manage social and digital conversations;

Competitors will allow you to track your competition's social activities, Blog Posts, YouTube Channel, Website and more.

The Act-On Integrated Marketing Platform disrupts the conventional wisdom that companies need marketing automation solutions that are expensive, complex, and require significant service agreements to get them up and running. Act-On combines the simplicity and ease of use of email marketing systems with a full menu of automated marketing tools. The platform can be implemented in a few days and you'll be productive in a matter of hours.

Active Contacts / Month	Monthly Cost
2,500 Active Contacts	€670
5,000 Active Contacts	€800

\*Active Contacts:

An Active Contact is a unique email address in the Act-On system that is sent an email. Active Contact limits apply to a calendar month and each month the Active Contact capacity in the Act-On account resets. An Active Contact can be sent multiple emails during a calendar month and will only be counted as a single Active Contact. Database or list(s) size has no impact on the Active Contact pricing model.

Users:

Included: 3 Marketing users (additional users: £64 / month / user)

Included: 50 Sales users per account (additional users: £30 / month / user)

Support: (Included – No Additional Cost for the lifetime of your agreement)

Customer Service, Technical Support and your dedicated Client Success Manager, as well as the Client Success Team, are available to support you throughout the life of your agreement.

Support is available via phone, email, or the online Act-On Community (your peers).

Updates and upgrades to the platform occur from time to time continually enhancing the service. Details are found in the “Act-On Resource” section of the application.



#### Inbound – Get Found When Prospects are Looking

Conversion begins when you get found; leads that discover you online have an 8x greater likelihood of closing compared to other leads. But how do you get them to come to you and how do you cut through all the online noise?

Act-On Inbound is a new suite of inbound capabilities that help you excel at search engine optimization, maximize the potential of your blog, and see the ROI of your AdWords campaigns. It unites with your outbound marketing to deliver the best overall results for your campaigns.

#### Google AdWords:

Get the most out of AdWords with Act-On’s native integration with your Google AdWords account. Inside Act-On you can track how your PPC campaigns are performing and see which search terms buyers use to find you. This marketing-enriched

view of your PPC campaigns provides you with a holistic view of your paid search programs. You'll see impressions and clicks, right on through to the actual leads that you get when someone searches on one of your keywords or clicks one of your paid ads.

#### SEO:

A whopping 89% of internet users search online before they buy a product – even when they intend to buy that product from a local business. Most of your potential buyers will search online before making a purchase. In order to have a chance to make the sale, you have to be found. And so you have to be find-able. Act-On's built in SEO Audit applies search engine optimization to your landing pages and web pages helping you get more visitors looking for exactly what you have.

#### Blog Integration:

Make every blog post count – optimize each for search engine discovery and inbound traffic. Act-On Inbound blog plug-in lets your bloggers do an SEO audit of a draft post, giving them real-time scoring and SEO help to boost the page's rank. Once you've developed your custom keywords for landing pages and AdWords, your bloggers will see the same list to optimize for, so you're assured of consistency across all Act-On Inbound programs. Act-On supports WordPress today with plans to expand to Drupal and other blogging platforms.

#### Search History & Segmentation:

The words people choose for and search tell you what they care about and what they want. The language they use also tells you where they are in their buyer's journey. Use this information to guide marketing in the creation of campaigns, and to guide sales in the timing and talk tracks for reaching out.

#### Customers:

Act-On's customers are a true testament to the usability and scalability of the Act-On platform. They range from large companies with instantly recognizable names to very small companies; from high-tech industries to decidedly low tech old-line industries. Some of Act-On's customers are very focused on webinars; others focus on decentralizing marketing and enabling their field teams to run their own campaigns. Still others depend on Act-On lead forms and automated drip marketing programs. The one common thread has been their quantifiable results from the Act-On platform. Please

browse our case studies to learn how real customers use Act-On to solve real problems, and drive revenue.

#### Marketing Applications:

The ultimate objective of marketing is to drive sales. To this end, marketers need a variety of tools: social media, website visitor tracking and analytics, landing pages, web forms, surveys, drip marketing, list management and segmentation to create and execute effective programs. These programs are utilized for generating new leads, nurturing those leads until they are qualified to become prospects in the sales pipeline, then giving sales all the information and support they need to convert those qualified leads into customers.

#### Integration Marketing:

The Act-On Marketing Service comes with an integrated set of inbound and outbound marketing tools that work together seamlessly to enable you to do more in less time. If your organization uses webinars, CRM, analytics, social media, or database list services, you can easily integrate them into your Act-On platform, to ensure that you are getting the most out of your existing infrastructure investments.

#### Act-On Insight:

Act-On's Insight™ lets you benchmark your web traffic, blogs, keywords, tweets, keywords and YouTube views against your competition. Set up Insight in just minutes and see results in an intuitive, easy-to use dashboard view.

#### Real People's Testimonials on Salesforce AppExchange & G2 Crowd:

“Unprecedented Service and Quality“ As a novice to the automated marketing arena, Act-On provided me with a solid, robust platform to create, edit, manage and automate email campaigns.

“Intuitive product that makes marketing automation a breeze. The interface is very intuitive. Dashboard creation, reporting, and email are all done very easily.

Landing page creation has proven to be very seamless.

#### Product Datasheets:

Act-On Product and Solution Datasheets provide in-depth information Twitter Prospecting, Website Visitor Tracking, Email Marketing, Inbound, Drip Marketing Programs, CRM Integration and more.

#### White Papers:

Act-On whitepapers and briefings offer in-depth explorations of topics surrounding sales management, marketing strategy, lead management email and marketing effectiveness with marketing automation.

Videos:

See first-hand and learn from industry experts, partners and customers on how to create better visibility, more targeted campaigns and better results with all your marketing initiatives.

Implementation: One time €410

As an Act-On customer, you will have a dedicated Customer Service Manager (CSM) who is focused solely on your success with the Act-On platform. Your CSM will help you get up and running on the platform and fine-tune it to your own unique requirements. Implementation includes Application Training (typically 3-4 one-hour online sessions) and Advanced Implementation Services (typically about two hours). In addition, your CSM will be your point person at Act-On, providing ongoing technical support and troubleshooting through email, phone and/or online meeting. This ongoing, one-to-one, guidance, training, and support is part of your monthly Act-On subscription.

Onboarding Quick Start (optional): One time project fee €2,000

Professional Services will help new customers see results quickly with Act-On by setting up their account, creating branded stationeries with predesigned templates, and launching one predefined automated program. Deliverables include:

Setup of the customer's Act-On account including configuration of account profile, import of contacts, assistance with basic CRM integration, assistance with website visitor tracking, enable daily digest and setup of lead owner alerts;

Creation of mobile responsive stationery for email, landing pages and forms branded to match the look and feel of customer's website; will be delivered using predesigned templates;

Setup of a single automated program using a predefined workflow and customer provided content for up to 5 email messages (customer provides final HTML; Act-On loads content into their account);

Project review meeting; basic training to review what has been built and transition to customer for ongoing program management.

Professional Services Offerings:

Custom Implementation, Custom Services, and Deliverability professional services are all designed to accelerate your success. With these services you will have a dedicated Act-On expert working closely with you to ensure you realize the full value and ROI of Act-On.

Custom Services - Our results-oriented experts become an extension of your marketing team to provide hands-on help or consultation to ensure your success. This package includes up to 20 hours of advanced implementation or services to help you get the most out of Act-On and drive better business results;

Deliverability - Act-On provides several low cost email deliverability packages to enhance your email marketing efforts. Offerings include, additional monitoring and testing, deliverability knowledge and trouble-shooting and comprehensive email deliverability management packages.

Act-On Contact:

European Sales Manager – Jayme Manos +44 (0)118 951 5681  
[jayme.manos@act-on.com](mailto:jayme.manos@act-on.com)

Summary:

In summary, at Act-On we measure our success by the successful results of our clients. One of our company's core values is to exceed expectations. This is a driving force in our company. We accomplish this through a combination of people, processes, technology, and a superb, easy-to-use platform aimed at making marketers successful.

