



# SETE CONTRIBUTOS PARA PARTILHAR INTERPARES



António Amaral

Beto Jaques

Duarte Freitas

Mauro Paula

Miguel Bettencourt

Sónia Nascimento

Tiago Lopes

Com o apoio de:

**BWH**



**dinamic**  
MATRIX

**FATTECH**  
• EQUIPAMOS GINÁSIOS •

GRUPO  
**ACADEMY**





# SETE CONTRIBUTOS PARA PARTILHAR INTERPARES



António Amaral

Beto Jaques

Duarte Freitas

Mauro Paula

Miguel Bettencourt

Sónia Nascimento

Tiago Lopes





## FICHA TÉCNICA

**Título:** Sete contributos para partilhar inter pares

**Autor:**

António Amaral  
Beto Jaques  
Duarte Freitas  
Mauro Paula  
Miguel Bettencourt  
Sónia Nascimento  
Tiago Lopes

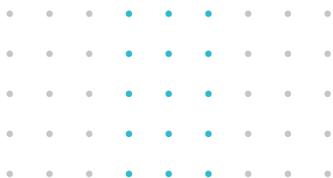
**Edição:** Portugal Activo

**Capa e paginação:** ArtFinalizar

**Revisão:** João Barata

ISBN 978-989-35614-9-2  
Depósito legal  
Fevereiro 2025

É proibida a reprodução total ou parcial desta obra,  
sem consentimento da Portugal Activo.



# Índice

## **Prefácio**

José Júlio Vale Castro

## **Enquadramento**

DPR

## **A fotografia menos bonita dos clubes de *fitness* e saúde em Portugal**

António Amaral

## **Marketing estratégico**

Beto Jaques

## **ABC da gestão**

Duarte Freitas

## **Gestão de equipas em crescimento**

Mauro Paula

## **As quatro fases decisivas para o negócio**

Miguel Bettencourt

## **Empresas fortes, processos fortes**

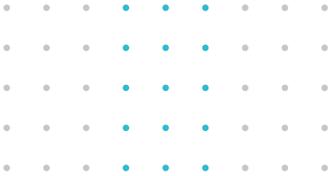
Sónia Nascimento

## **Literacia na gestão de ginásio**

Tiago Lopes







# Prefácio

As Plataformas Regionais da *Portugal Activo* constituem uma iniciativa necessária à representatividade nacional da Associação. O interesse destas organizações teve o merecido reconhecimento na aprovação, em Assembleia Geral da *Portugal Activo*, de um Conselho de Representantes, e seu quadro estatutário de atribuições, no qual estas Plataformas terão assento.

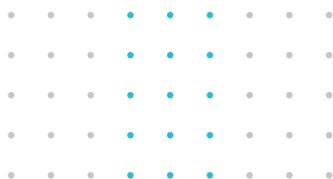
No âmbito do trabalho por elas desenvolvido, procedemos este ano a vários Encontros em sete cidades do País, que denominámos Jornadas Regionais. Além de alguma informação que tive o prazer de levar a estas reuniões, houve também uma troca de experiências interpares, que constituíram momentos interessantíssimos de partilha por gestores de clubes de *fitness* das várias regiões. Esta pequena compilação pretende abordar essa generosa troca de vivências e opções de gestão. Desde já o agradecimento aos colegas preletores e autores.

O Professor José Luís Costa é, sem dúvida, o mentor e dinamizador destas iniciativas. Todas elas. Das Plataformas, dos Encontros e Jornadas Regionais e, agora, desta pequena obra, que ficará para a história como um momento ímpar da união dos gestores de clubes de *fitness*. Orgulha-nos esta partilha e somos muito gratos ao professor José Luís pelo seu empenho e entusiasmo contagiante. Obrigado e reconhecido!

José Júlio Vale Castro  
Presidente da Direção da Portugal Activo



# II JORNADAS PLATAFORMAS REGIONAIS



## Enquadramento

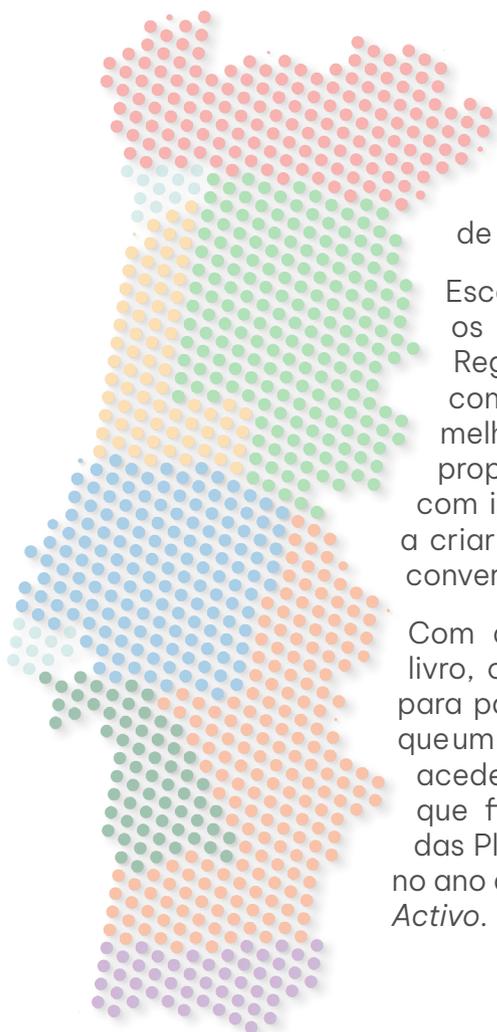
**Departamento das  
Plataformas Regionais**

Enquadrar qualquer projeto permite melhorar a perceção daquilo que se pretende transmitir. E quanto melhor explicado mais significado terá no futuro.

As II Jornadas das Plataformas Regionais, iniciadas em 2023, tiveram como principais objetivos: informação da legislação mais recente e um melhor conhecimento sobre fiscalidade. Temas principais que preocupam empresários/gestores em todo o mercado nacional.

Também abarcaram a formação interpares sobre temas como a liderança, a gestão e a ambição. Por serem mais próximos no posicionamento de micros e pequenas empresas, houve uma resposta muito positiva por parte das empresas filiadas na *Portugal Activo*.

Para uma mensagem eficaz, promovendo um diálogo vivo e atrativo, cruzou-se conhecimento e experiência vividos na gestão diária. Estas apresentações, da responsabilidade de outros colegas, tiveram impacto para o mercado regional nos nove eventos realizados durante o mês de março de 2024.



Esta foi a evolução que se pretendeu implementar com a realização das II Jornadas das Plataformas Regionais de 2024.

Escolheram-se preletores de entre os membros das Plataformas Regionais, elegeram-se locais com menor dimensão para melhorar o ambiente de tertúlia e proporcionou-se um convívio final, com iguarias das regiões, de modo a criar um ambiente mais propício à conversa informal.

Com a publicação deste pequeno livro, com o título “Sete contributos para partilhar inter pares”, desejamos que um maior número de colegas possa aceder a todas as apresentações que fizeram parte das II Jornadas das Plataformas Regionais de 2024, no ano do 25.º aniversário da *Portugal Activo*.







# A fotografia menos bonita dos clubes de *fitness* e saúde em Portugal

António Amaral

Consultor *Portugal Activo*

Apesar de uma base académica com licenciatura em Gestão do Desporto, Pós-Graduação em Marketing do *Fitness*, experiência de 22 anos na gestão de várias unidades de *fitness* e com mais de dez anos de estudo e análise a mais de duas dezenas de ginásios, enquanto professor assistente no ensino superior, tentarei neste breve texto partilhar uma visão diferente, mais objetiva, menos técnica, mais prática e principalmente uma visão crítica onde me colocarei do outro lado do cenário, partilhando uma perspetiva do cliente ou potencial cliente.

Nesta fotografia, pretenderei colocar uma “lente” e perspetiva enquanto adulto de 42 anos, (hipertenso, com colesterol e com 15 kg a mais do recomendável), que não treina com regularidade, filho e neto de pais e avós que nunca entraram num clube ou ginásio, de irmão de um adulto obeso e que nunca treinou, residente numa cidade onde o único ginásio pertence a uma associação que não tem mais de meia dúzia de equipamentos desportivos. Julgo, portanto, estar em “posição” de partilhar uma visão de quem não treina e tentar apresentar alguns argumentos porque é que não treina.

Contrariamente a outros artigos que falam dos 6 a 7% (taxa de penetração) da população que treina, irei tentar focar-me nos mais de 90% que não treina.



Se para Aristóteles: “Nós somos o que fazemos repetidamente e a Excelência, portanto, não é um ato, mas sim um hábito” e, para Albert Einstein: “Insanidade é continuar a fazer sempre a mesma coisa e esperar resultados diferentes”, nesta nossa “Fotografia menos bonita dos clubes de *fitness* e saúde em Portugal”, podemos constatar que uma grande parte das práticas e estratégias trabalham perto da excelência mas, arrisco dizer também, que uma pequena parte caminha e trabalha perto da insanidade. Basta olhar para a realidade dos clubes de *fitness* e saúde onde, infelizmente, continuam a depender de forma demasiado exaustiva e decisiva do sucesso diário das vendas, porque “insistem” em não conseguir os melhores resultados e não atribuir o máximo de atenção e energia, em processos e em estratégias de retenção de clientes.

A verdade é que o clube até pode conseguir 1000 novos clientes num mês (fruto do esforço e sucesso em novas vendas), no entanto, se durante esse mesmo mês saírem 1001 clientes antigos, o saldo é -1, negativo. Insano, não?

Sem ter a pretensão de inumerar erros ou apontar o dedo a gestores e/ou responsáveis de clubes de *fitness* e saúde, pretendo aqui abordar os quatro “*oops*” onde, na fotografia abaixo, quem não gosta de treinar encontra motivos, desculpas e motivações para continuar a não treinar e a não utilizar os clubes de *fitness* e saúde em Portugal.

Nesta fotografia menos bonita dos clubes de *fitness* e saúde foram identificados os quatro “*oops*”.



- 1. O que vendemos não é cool**
- 2. Gestão “efeito manada”**
- 3. Coração e ou razão**
- 4. Dois pilares da gestão**

# 1. O que vendemos não é cool

A verdade é que se treinar fosse agradável e *cool* eu treinava com mais regularidade, os meus pais treinavam, os meus amigos treinavam, na minha pequena cidade existiriam mais ginásios e seguramente que a taxa de penetração não seria apenas 6 a 7% da população portuguesa.



Treino = **Dor**



Comer = **Prazer**

Se por um lado, o treino está diretamente relacionado com a dor (**treino=dor**), por outro lado, comer está ligada ao prazer (**comer = prazer**).

Todos sabemos que para conseguir resultados visíveis (para perder peso ou conseguir uma tonificação muscular “invejável”, por exemplo), tem de existir um equilíbrio perfeito, rigoroso e rígido entre o que **treinamos e o que comemos**.

Colocando a nossa “lente” crítica, conseguimos ver que, por exemplo, um cliente que quer atingir o sonho de perder peso, na sua 1.ª semana de inscrição no seu novo clube de *fitness* e saúde, é convidado a experienciar dor (treino) e a reduzir o seu prazer (comer) para conseguir atingir o seu objetivo de perder peso.

Para a maioria da população mundial (não só em Portugal), manter o equilíbrio da balança entre **treino vs comer** é penoso e um autêntico sacrifício.

Apenas os motivados (estimam-se que sejam entre dois a três % da população mundial) quer chova, neve ou faça sol vão treinar, pesam e controlam o que comem todos os dias e estão dispostos a todos os sacrifícios, porque na realidade, nada disso é sacrifício. Ao contrário, para a grande maioria da restante população, se chuveira já não dá muito jeito ir treinar, se o sol aperta, fica muito calor e desconfortável ir ao ginásio e se neva, fica perigoso andar na rua.

Para a maioria da população mundial, *cool* é ir a uma discoteca, a um bar ou a um restaurante com amigos e familiares.



## 2. Gestão “feito manada”

Todos os clubes têm acesso às melhores soluções com muitas opções, que os ajudam a rentabilizar, otimizar e a potenciar os seus espaços e os seus negócios. Existem no mercado inúmeras empresas especializadas com diferentes soluções que resolvem todas as necessidades de uma instalação e a operação de um centro de *fitness* e saúde. Por exemplo, em soluções de excelência em equipamentos desportivos, pavimentos especializados, *software* e ferramentas de CRM, consultoria e formação específica em (vendas, retenção e marketing, outros).

DIAMANTE

GRUPO

**ACADEMY**

PLATINA



GOLD



SILVER



BRONZE



Se todos têm acesso às mesmas soluções, o que diferencia uns dos outros? Numa primeira e rápida análise, atrevo-me a dizer que “**é na diferença que está o ganho**”.



Num mercado Red Ocean, como o mercado do *fitness* e saúde, onde a concorrência é agressiva, feroz, dura, e onde apenas os mais capazes, mais fortes e os mais bem preparados sobrevivem, uma das primeiras soluções e estratégias para sobreviver e vencer passa por escolher criteriosamente o posicionamento. E também decidir qual o nicho de mercado e lugar onde queremos atuar e com quem queremos “lutar”.

É fundamental encontrar o nosso “lugar” e posicionamento no mar infestado de tubarões! Num estudo feito, com os meus alunos da Universidade Europeia, onde analisámos mais de dez ginásios no centro de Lisboa, constatou-se que nove de dez tinham basicamente a mesma estrutura de mapa de aulas, com as mesmas modalidades em horários semelhantes. Onde e quem ganha vantagem aqui?

Em principio nesta “guerra” de fazer igual ao vizinho, e sobre o “efeito manada”, vencerá o ginásio que tiver o melhor instrutor, o preço mais baixo ou o clube mais recente. Mas todas estas “diferenças” são temporárias até o ginásio “vizinho” lhe “roubar” o instrutor, baixar o preço ou um novo vizinho abrir portas ao lado.

A magia só acontece quando o nosso clube é diferente, único e se destaca dos demais. Não é melhor, nem pior, apenas é diferente!



### 3. Coração ou razão

O responsável pela gestão de qualquer negócio é o motor, e o principal elemento, para conseguir uma empresa bem preparada, bem estruturada e mais capaz para competir no mercado.



Numa análise abrangente a vários tipos de gestão responsáveis pelos clubes de *fitness* e saúde verificam-se dois tipos de responsáveis – o gestor “coração” e gestor “razão”. O gestor “coração” criou o seu negócio pela paixão enquanto praticante ou antigo instrutor, e viu o seu sonho realizado com a criação do seu próprio clube e negócio.

Nestes casos a emoção e o sentimento vencem em relação ao raciocínio, ao controlo e ao “excel”. Costumo dizer que neste tipo de gestão,  $2 + 2 = 3$ . A matemática raramente dá certa.

O gestor “razão” criou o negócio pela oportunidade de investimento e retorno. Nestes casos a lógica, o cálculo de “excel” e a análise vencem em relação ao sentimento e à emoção. Neste tipo de gestão  $2 + 2 = 4$ . Aqui, a matemática é rígida e não falha.

A magia só acontece quando a gestão “coração” se junta com a gestão “razão” e nestes casos  $2 + 2 = 5$ . Aqui a matemática, o *extra-mile*, a dedicação, o “excel”, a paixão e emoção trabalham numa sinergia e equilíbrio perfeito. A gestão ideal será aquela que conseguir englobar o máximo de características diferenciadoras (razão e coração), tudo num só.

Ou seja, não é suficiente ter processos organizados e eficientes, se não houver profissionais comprometidos, apaixonados e motivados com a empresa (equipa de trabalho) e, se ao mesmo tempo, a empresa não caminhar com estratégias visionárias e disruptivas que procuram novas soluções para atingir o sucesso e alcançar todas as metas e objetivos.

Tem de existir um vínculo emocional forte, um compromisso apaixonado entre o responsável líder, equipa e objetivos, para que tudo funcione da forma mais perfeita.

#### 4. Dois pilares na gestão de centros de *fitness* e saúde

As dificuldades em “encontrar” novos, e reter atuais clientes, continua a ser um dos grandes desafios para a gestão dos clubes de *fitness*. Por esse motivo, entender o porquê das motivações que levam os clientes a aderir aos clubes, assim como perceber quais os motivos que os levam a abandonar, é fundamental numa indústria agressiva e competitiva.

Na realidade, um clube de *fitness* e saúde depende do equilíbrio de dois grandes “campos”, o das vendas (entrada de clientes) e o da retenção (permanência dos clientes ativos no clube).

Existem muitas razões/motivações que levam os clientes a aderir a um clube de *fitness* e saúde, sendo as mais comuns: perder peso; tonificar o corpo; razões médicas; ou até para socializar. As razões são fáceis de identificar, mas a resposta encontra-se mais escondida, pois o desafio e a dificuldade passam por descobrir qual o verdadeiro problema, ou necessidade, que o cliente pretende resolver e, encontrando a solução/resposta para essa situação.

**Vender**=Encontrar uma solução para uma necessidade ou problema.

Apesar de treinar não ser agradável, e obrigar a um conjunto de “sacrifícios” para a maioria da população portuguesa, tudo se torna mais “fácil” se associarmos aquilo que vendermos à saúde, ao bem-estar e a experiências únicas e inesquecíveis. Começando no marketing, e terminando nas soluções que temos para oferecer ao cliente, se conseguirmos encontrar e resolver a necessidade ou problema do cliente, não existirão objeções tais como: é caro ou não tenho tempo. Tornando o nosso serviço imprescindível para o cliente só assim conseguimos transformar:

~~Caro ou barato~~ = acrescento ou não valor

~~Não tenho tempo para treinar~~ = Treino para “ganhar” a qualidade

Se tivermos em conta que existem sempre clientes que abandonam o clube por variadíssimas razões que não conseguimos controlar (tais como mudança de local de trabalho, mudança de residência ou outros), é vital e imprescindível que o clube esteja diariamente focado em conseguir vender para manter a sua saúde financeira estável.

Nesse sentido, é essencial o clube ter políticas e estratégias muito fortes a nível comercial, sendo necessário existir uma equipa de sucesso, especializada e focada na entrada de novos clientes para o clube. As empresas podem “viver ou morrer” pela qualidade da sua equipa de vendas “Salesforce”.

*Podemos ter o melhor serviço do mundo, mas se não tivermos uma equipa de vendas completa com o conhecimento, vontade, dedicação e talento para vender esse mesmo serviço, garantidamente que não seremos bem sucedidos.*

Luís Amoroso

Quando analisamos as razões que levam ao cancelamento/ abandono dos clientes encontramos inúmeras “desculpas” evidenciadas, como a mudança de trabalho, mudança de residência, entre outras.

No entanto, numa análise mais profunda concluímos, facilmente, que as pessoas desistem porque não utilizam os serviços e produtos dos clubes de *fitness* e saúde. O cliente, principalmente nos dias de hoje, não se mantém por muito tempo a pagar o que não utiliza. Pagar e não utilizar, cada vez mais, não faz parte dos “planos” dos clientes.

*Engagement* é a estratégia mais forte para a fidelização do cliente, passando pela criação de laços fortes, através da criação de experiências únicas que o façam valorizar as atividades que pratica e da relação pessoal que cria com toda a equipa do clube, fazendo o cliente sentir-se parte do clube.

Como gestores responsáveis de clubes, devemos neste trabalho de envolvimento entre todas as equipas e departamentos criar processos de retenção. Quanto mais departamentos o cliente “visitar” e experimentar, mais fortalecido se torna o elo entre o cliente e o clube.

**Reter** = relações fortes que incentivem a utilização dos clientes

É fundamental trabalhar na retenção com equipas/departamentos altamente especializados, treinados e com objetivos claros (urgente colocar a mesma exigência e “pressão” que colocamos nas equipas de vendas).

A retenção começa mesmo antes do início da inscrição do cliente ao nosso clube de *fitness* e saúde. A retenção não deve atuar apenas quando temos uma reclamação ou uma intenção de cancelar. A retenção não deve funcionar como uma oficina antiga de carros onde só atuamos quando temos de “mudar o pneu furado durante a viagem do cliente.”

A retenção deve incluir processos, tarefas e procedimentos diários que acompanhem e mantenham o cliente satisfeito, e a treinar, sem qualquer problema. A retenção ideal inclui equipas dedicadas e altamente especializadas (como os mecânicos da Fórmula 1) que supervisionam, cuidam do cliente e garantem que a viagem no Clube de *fitness* e Saúde ocorra sem qualquer problema com performance máxima.





Vários são os desafios e os obstáculos com que nos deparamos para conseguir reduzir a tendência dos clientes em abandonar os clubes. Pretendemos que utilizem mais o clube e que consigam de uma forma fácil, e “automática”, adquirir estilos de vida saudáveis com a prática de atividade física regular.

Pretende-se, assim, FIDELIZAR através da utilização. É missão dos clubes inculcar nos clientes os ingredientes para uma vida ativa saudável: exercício físico regular e dieta saudável.

Reconhecida a dificuldade na retenção, vamos tentar perceber onde se encontram os problemas nas diferentes fases da INTEGRAÇÃO do cliente:

### **a. Primeira fase: momento da inscrição no clube**

Nesta altura, o potencial cliente é persuadido pela equipa comercial a sonhar na resolução do seu problema e na conquista do seu objetivo. Aqui surgem logo os primeiros ERROS. Dependendo da agressividade e pressão comercial, os objetivos e metas que são “acordados” entre cliente e equipa comercial são muitas vezes despropositados, demasiado ambiciosos e inatingíveis.

## **b. Segunda fase: integração – avaliações físicas e nutricionais**

Não funcionando, “empurram” os clientes para a porta de saída. Contudo é importante que este acompanhamento não seja automático, frio e impessoal, nem que as avaliações, prescrições físicas e nutricionais não sejam claras, poucas inclusivas/adaptadas e *easy & friendly*, não convidando os clientes a aceitarem o desafio.

Na maioria das vezes a prescrição inicial de treino é “chapa cinco para todos os clientes”, tornando-se desajustada, complexa, intensa e difícil. São prescritos dois a três treinos/semana com duração de uma hora ou mais. Para quem não gosta e nunca treinou, é uma tortura.

Também a prescrição inicial e a dieta alimentar, na maioria das vezes, não é simpática. São prescritas dietas rígidas onde se retira grande parte do prazer às pessoas (pão, doces, etc.).

Em vez de ser um regime de treino e alimentar, muitas vezes parece um regime militar!

Acreditanto que, treino=dor e comer=prazer torna-se vital, e fundamental, que toda a atenção recaia num aconselhamento personalizado, cuidado e adaptado às características, gostos e objetivos do cliente.

Torna-se absolutamente indispensável adaptar treino e alimentação ao *mind-set* do cliente, de modo a ajudá-lo e encaminhá-lo a criar hábitos e estilos de vida saudáveis que incluam treino e nutrição.

## **c. Codificação de espaços/serviços e staff pouco disponível**

Muita da linguagem e terminologia utilizada nos nossos Clubes de *fitness* e Saúde são, muitas das vezes, e para a maioria das pessoas (principalmente as que não gostam de treinar e que raramente, ou nunca, frequentaram uma instalação de *fitness* e Saúde) impercetíveis e não integradoras.



Numa comparação entre fã incondicionais (clientes que vão com muita regularidade e que idolatram tudo o que acontece, e é feito, pelo seu clube de *fitness* e saúde) *versus* o novo cliente que acabou de aderir (que ainda não conhece e não está integrado no seu novo clube), podemos apontar:

### c.1. Instalações do clube de *fitness* e saúde



**Fã incondicional**



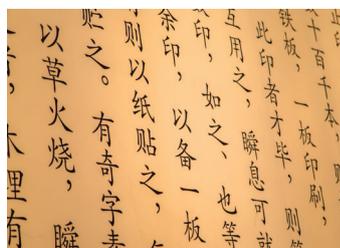
**Novo cliente**

Se para o fã incondicional o seu clube é fantástico, imaculado e sente-se em casa, para o novo cliente, o clube é um autentico labirinto onde tudo lhe parece estranho e não convidativo para entrar.

### c.2. Mapa de aulas

	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira
09:00				
09:30	BODYPUMP	CYCLING		BODYPUMP
10:00			LOCALIZADA	
10:30		BODYCOMBAT		
11:00	LOCALIZADA		YOGA	
11:30			BODYCOMBAT	
12:00	PILATES			

**Fã incondicional**



**Novo cliente**

Se para o fã incondicional o mapa de aulas é a sua agenda e rotina semanal onde estão destacadas as suas aulas preferidas, com professores XPTO e de coreografias mais espetaculares, para o novo cliente, o mapa de aulas é chinês e cheio de modalidades estranhas que não entende o que querem dizer, criam receio de experimentar, onde tudo, e todos, são desconhecidos.

### c.3. Eventos e aulas especiais



**Fã incondicional**



**Novo cliente**

Se para o fã incondicional os eventos e aulas temáticas especiais são a prioridade do mês para reencontrar a sua tribo, e participar num *show*, onde sabe todas as músicas e coreografias, vestindo-se a rigor o *dress code* e conhecendo todos os acessórios próprios e característicos da modalidade. Para o novo cliente, estes eventos são “coisas de loucos”, onde as músicas “aos altos berros”, os “gritos” sincronizados e, ao mesmo tempo, as roupas e as coreografias são, na sua perspetiva, uma tribo “pré-histórica” a que não quer pertencer, por não se identificar e onde não o aceitam por ser “diferente”.

### c.4. Sala de musculação



**Fã incondicional**



**Novo cliente**

Se para o fã incondicional, a sala de musculação é uma das suas salas de estar, onde conhece e sabe qual a finalidade de cada máquina e onde tem toda a atenção do seu amigo PT, para o novo cliente, a sala de musculação é uma verdadeira sala de tortura e pânico, onde cada equipamento de musculação lhe parece uma máquina medieval onde vai sofrer e, principalmente, não sabe como funcionar.



Para além de não entender qual o objetivo de cada uma (apesar da prescrição física inicial, onde se colocou um número em cada máquina, com as respetivas cargas – peso kg – e número de repetições e séries). E, para agravar, muitas das vezes, não existe “ninguém” disponível para ajudar e explicar em detalhe, e com linguagem acessível, a finalidade de cada equipamento .

Não estou a apregoar o insucesso, ou a dizer que está tudo mal. Também não é objetivo apresentar soluções, apenas “tirar” uma fotografia e haver a perceção real de quem vê, e não gosta, do que vê e sente, nos clubes de *fitness* e saúde.







# Marketing Estratégico

**Beto Jaques**

Membro da Plataforma Regional do Algarve

A nossa experiência na gestão de espaços de *fitness* acabou por nos mostrar um caminho diferente em relação à forma de agir dos nossos *players*.

Descobrimos que se criássemos processos para todas as áreas de intervenção, como por exemplo um processo para a receção, atendimento e venda utilizando ferramentas de medição (KPI's) da avaliação dos processos por parte dos colaboradores e da avaliação das expectativas dos clientes (NPS), o resultado final seria diferente.

Utilizamos como exemplo para os clientes perguntas previamente definidas pela nossa equipa que nos levam a descobrir qual a expectativa do cliente em relação ao nosso espaço, e realizamos a reavaliação de três em três meses do nosso trabalho de atendimento e vendas na receção.

Fazemos o mesmo na avaliação inicial e na criação dos programas de treino, utilizando um processo pré-definido pela equipa e, por sua vez, as tais quatro ou cinco perguntas que nos farão descobrir qual a expectativa que o cliente tem em relação ao treino e aos resultados por ele definidos.

Criamos processos para atendimento ao cliente na sala de musculação, estudamos também todas as melhores formas de ensinar aos clientes os programas de treino adaptando-os à sua expectativa e ao que poderemos oferecer para a melhoria dos resultados.



Através de questionários de avaliação conseguimos descobrir o que é mais importante para o que nosso cliente nos balneários, tendo diariamente a preocupação com a limpeza dos mesmos.

No fundo para o ginásio Beto *Fitness Club*, o mais importante para se atingir as nossas metas são os clientes porque todo o nosso marketing é relacional.

Estamos em constante contacto com os clientes tendo perguntas previamente preparadas para conseguir aproximar-nos o máximo possível das expectativas dos mesmos.

Para nós a gestão de um espaço de *fitness* passa principalmente pela capacidade de medir constantemente todos os processos criados pelo ginásio.

Temos reuniões trimestrais para discutir e melhorar cada processo em cada área, e assim medimos constantemente a percepção que os nossos clientes têm do nosso serviço.

Conseguimos aumentar em 20% o número de clientes este ano em relação ao ano de 2023.

No fundo, o que fazemos é medir constantemente o que se está a passar fora e dentro do ginásio através dos questionários que fazemos aos nossos clientes, internamente ou nas redes sociais para o exterior.

Não pretendemos fazer destas palavras verdades únicas, queremos apenas mostrar aquilo que fazemos diariamente, para além de se conseguir ter uma clientela fidelizada, podermos estar no mercado lutando por um lugar diferente da nossa concorrência.



# O propósito: o que estamos aqui a fazer?

A gestão de instalações é uma atividade que abarca múltiplas disciplinas para assegurar a funcionalidade, segurança, conforto e eficiência do ambiente construído, através da integração de pessoas, locais, processos e tecnologia.

Um espaço sem gestão é como um barco à deriva, não se sabe para onde vai, muito menos como se deve ir, então em primeiro lugar teremos de fazer as perguntas: O que é que estamos a fazer? Porque abrimos o ginásio? Qual o nosso propósito? Para onde queremos ir?

Ao respondermos a estas perguntas começamos a delinear a nossa rota, existindo vários métodos para o fazer. Não vou nomeá-los, mas poderão fazer uma pesquisa e encontrar o método que melhor se adequa ao vosso caso.

Depois da descoberta do propósito, entramos na fase da estratégia. Utilizamos o quadro seguinte para defini-la.



A gestão está vocacionada para a administração de organizações com o propósito de alcançar os seus objetivos de forma efetiva, eficaz e eficiente.

Uma das coisas que alterou e muito a nossa organização foi a implementação e integração de processos. Na receção temos processos de como atender o cliente, como fazer a venda, sendo treinados e construídos pela equipa. Temos processos na avaliação inicial, na sala de exercício, na sala de atividades de grupo, na limpeza e na manutenção. Assim tudo foi treinado para que todos utilizem as mesmas palavras e que possa ser tudo medido. Sem meios de comparação não poderemos mudar aquilo que não está a correr conforme o processo utilizado e conforme o resultado pretendido.



Gosto de imaginar um ginásio segundo esta descrição de gestão. No fundo arranjamos recursos e, depois de muito bem estruturados, iremos produzir um serviço, ou noutra perspetiva, conhecimento.

A forma como estruturamos, ou realizamos, estes processos é que vai dar a diferença no serviço final a apresentar aos nossos clientes. Um gestor necessita de estar constantemente a medir e a comparar esses processos.



## Afinal o que produzimos?

### SERVIÇOS

*Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja, essencialmente, intangível e não resulte da propriedade de nada.*

Kotler, 2003

É essa intangibilidade que faz do *fitness* um negócio incomparável, porque os clientes não só frequentam como participam ativamente na produção e consumo do serviço, daí a importância dos elementos humanos (colaboradores) na qualidade desse mesmo serviço.

A gestão de serviços no mercado do *health & fitness* é todo o processo que visa produzir e entregar um conjunto de atividades e serviços ao cliente, com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e fidelizá-lo.

Segundo a nossa opinião e experiência, é aqui que está o segredo do *fitness*, na relação colaborador/cliente, já que 100% dos nossos clientes são pessoas, 100% dos nossos colaboradores são pessoas e se não entendermos as pessoas, não vamos entender o nosso negócio.

Num ginásio existem dois tipos de serviços, os serviços de base e os serviços periféricos.

Os serviços de base são os que não podem faltar porque se resumem à função central da entidade que os presta, correspondendo à vocação da organização, ao *core* do ginásio.

Os serviços periféricos são os que, ou permitem que os serviços base sejam prestados, ou que podem ser propostas, permitindo diferenciar a nossa oferta à de outros operadores no mercado. Por isso subdividem-se em **serviços facilitadores e serviços diferenciadores**.



## SERVIÇOS FACILITADORES:

Permitem a prestação dos serviços de base, sendo inteiramente indispensáveis como os serviços administrativos, de atendimento e os de limpeza.

## SERVIÇOS DIFERENCIADORES

Os serviços complementares são um *plus* para os clientes. Como exemplo: treino personalizado, tecnologia de acompanhamento e controlo de treino, tecnologia de marcação de aulas de grupo, nutrição, cafetaria, transporte de crianças do jardim-de-infância para a piscina, estacionamento privativo, sauna, turco e jacuzzi.

## Importância da satisfação dos clientes e da qualidade dos serviços do ginásio

### Valorização da perceção – €100 para treinar num ginásio é caro?

Vamos partir da equação:

$$\text{Satisfação (S)} = \text{Perceção (P)} - \text{Expectativas (E)}$$

Se não tivermos um processo treinado para conseguir perceber o que os nossos clientes pretendem do nosso ginásio, em princípio perderemos mais um cliente. No Beto Fitness Clube, a nossa preocupação tem sido sempre propor ao nosso cliente os serviços que oferecemos, tentando perceber aquilo que o cliente pretende ao inscrever-se no ginásio. Esta foi a nossa grande mudança ao instituímos na nossa organização a teoria dos 80/20.

Numa primeira abordagem ao cliente, tentamos saber através de perguntas o que o leva a vir a um ginásio e o porquê de nos escolher. A partir daí os programas iniciais serão criados a partir deste pressuposto.



## Quais os principais motivos para os clientes cancelarem?

Segundo Vanderburg (2010), as razões que fazem as pessoas abandonarem a utilização do ginásio são:

- 1% - Por falecimento.
- 3% - Porque mudam de residência.
- 13% - Vão para os concorrentes.
- 15% - Estão insatisfeitos com o produto ou serviços.
- **68% - Saem pela indiferença.**

Por aquilo que temos vindo a encontrar no mercado atualmente, descobrimos que não há uma preocupação dos colaboradores em servir os clientes. Têm somente a preocupação em como vou vender mais um PT. Será esse o caminho correto?

A nosso ver, teremos que encontrar novas formas de servir os clientes, teremos de preparar os futuros instrutores de *fitness* a lidarem com pessoas, o Mundo está em mudança e teremos de nos adaptar.

Será que desde 2010 até agora algo mudou? Mesmo com estes dados, **será que aprendemos algo de forma a mudar a nossa maneira de ser e estar, enquanto profissionais do *fitness*?**







# ABC da gestão



**Duarte Freitas**

Membro do Conselho Fiscal da *Portugal Activo* e ex-Membro da Plataforma Regional da Madeira



Hakan Forss @hakanforss <http://hakanforss.wordpress.com>  
This illustration is inspired by and in part derived from the work by Scott Simmerman, "The Square Wheels Guy" <http://www.performancemanagementcompany.com/>



## 1. Da ideia ao orçamento até atingir o ponto de equilíbrio! (*break-even*)



## A MARCA

Para criar uma marca deve-se:

- Começar por identificar a necessidade, depois procurar a essência e só então criar a forma e, no final, sendo o mais importante, deve-se temperar com um pouco de paixão e magia.
- Ter visão diferenciadora das demais (conceito diferenciador).

### **(...) Fazer uma marca é tão simples quanto isto:**

- *Fazer um chichi para marcar território;*
- *Mas, o mundo está a mudar, tente fazer um chichi num rio....*
- *Quando pensávamos que o território já estava definido, ele foi para outro lado.*
- *Hoje, para definirmos uma marca, é preciso estarmos sempre a fazer chichi.*
- *Alguns de vós conhecem muita coisa que seja boa e barata? (...)*

Carlos Coelho

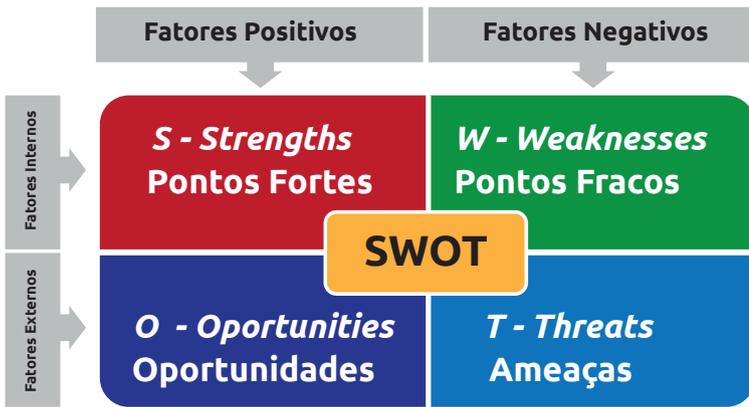
## OS PILARES

### **Plano de negócios**

- Ser sólido e realista é essencial para transformar uma ideia num negócio bem-sucedido.
- Estimar receitas e despesas.
- Projetar custos/ lucros.
- Prever o ponto de equilíbrio (*break-even*).
- Considerar o ponto de retorno sobre o investimento (ROI).
- Definir o “como” e o “quando” para expandir, após o *break-even*.

# ANÁLISE

- Mercado/tendências.
- *Players* na zona.
- Necessidades e preferências dos clientes.
- Estratégias de “COMO” atrair clientes.
- S.W.O.T.



## EXEMPLO PARA UM GINÁSIO!

**S - (EXTERNOS) - RECURSOS HUMANOS ESPECIALIZADOS;**  
NÍVEIS DE SATISFAÇÃO, DOS CLIENTES, ELEVADOS;  
**(INTERNOS) - BONS HORÁRIOS;**  
VASTA GAMA DE ATIVIDADES;  
BOA QUALIDADE DE INSTALAÇÕES;  
BOA DINÂMICA NAS REDES SOCIAIS.

**O - VALORIZAÇÃO DA ATIVIDADE FÍSICA COM VÁRIOS PROGRAMAS E PROTOCOLOS ESPECÍFICOS;**  
  
TER ALGO QUE NOS DISTINGUE DE TODOS OS OUTROS E PERCEPTÍVEL AO CONSUMIDOR.

**S  
W  
O  
T**

**W - VALOR DOS PLANOS MENSALIDADES, ETC;**  
BUROCRACIA ELEVADA PARA ANULAÇÃO DO CONTRATO;  
MUITAS RECLAMAÇÕES;  
QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES.

**T- ELEVADA CONCORRÊNCIA;**  
QUEM SÃO OS PLAYERS NA MINHA ÁREA?  
CONJUNTURA ECONÓMICA DESFAVORÁVEL;  
SEDENTARISMO DA POPULAÇÃO;  
ESPAÇOS COM POUCA MOBILIDADE PARA OS MAIS IDOSOS;  
FALTA DE TEMPO, SOFÁ, NETFLIX...

## OPÇÕES/ DECISÕES/ PLANO OPERACIONAL

- Elaborar plano de atividades.
- Executar um plano operacional (descrição exaustiva de como vai funcionar o negócio).
- Criar um manual de procedimento para todos os setores/ departamentos da empresa.
- Criar plano financeiro – estimar/calcular as vendas e os custos.
- Fundamentar a minha VISÃO para o negócio.
- Correr riscos.
- Contratar equipa.
- Partilhar a visão e clonar (TODA a equipa tem que ver a empresa como sendo sua).

## IMPLEMENTAÇÃO

- Adotar uma comunicação constante, clara e eficiente.
- Garantir que a equipa está TODA alinhada com a missão e valores da empresa – GESTÃO no SÉC. XXI.
- Garantir uma gestão versátil e adaptável (tudo acontece muito rápido, o mundo anda louco).
- Garantir que o gestor e a equipa estão comprometidos com o CLIENTE.
- Saber ler os números! O gestor tem de saber, se não sabe, pergunta na contabilidade.
- Gerir o negócio com seis meses de avanço.
- Dominar *soft-skills*.\*



## 2. GESTÃO SÉC. XXI

### O dia a dia do gestor

- Garantir que apresentamos uma proposta de valor ao cliente para que o cliente tenha uma boa experiência, prazerosa e que tenha vontade de regressar, pois sente que está a evoluir, com mais força, mais resistência, melhor humor, mais produtivo, melhor sono, etc...
- Entregar uma experiência diária superior à que cada cliente espera, ou está habituado.
- Valorizar as equipas pelo seu desempenho.
- Aferir e estipular um processo para saber o grau de satisfação interno dos professores.

### **O DIA A DIA DO GESTOR**

#### ***Líder***

- Dá atenção à equipa.
- Trabalha com cultura e visão.
- Desenvolve pessoas.
- Precisa de autoconhecimento.

#### ***Gestor***

- Dá atenção às atividades.
- Trabalha com meios e metas.
- Desenvolve processos.
- Precisa de método



## SEI O QUE O MEU CLIENTE VALORIZA?

- Os clientes não vão permanecer por sermos os mais baratos.
- Os clientes vão escolher-nos se os soubermos acolher, integrá-los e, pelos afetos, fazê-los alcançar o que achavam ser difícil de conseguir.
- Relação de afetos e proximidade.
- Partilhar boas ideias internamente.
- Tudo o que é feito com PAIXÃO, será impossível imitar!

## O que identifica cada geração?

The infographic displays five generations, each with a representative illustration and a list of characteristics:

- Z** (-23 anos): Criticos e seletivos; Nativos digitais; Autodidatas online.
- Y** (24-34 anos): Cultura de interatividade; Tendência à mobilidade no trabalho; Reivindicativos e com grande consciência social.
- X** (35-45 anos): Mentalidade aberta para a diversidade; Cidadãos do mundo; Competitivos.
- Baby Boomers** (46-60 anos): Grande dedicação ao trabalho; Capacidade para fazer carreira; Compromisso.
- Veteranos** (+ 61 anos): Grande experiência; Fidelidade com a empresa; Valorizam o sacrifício.



### 3. SOFT-SKILLS

## Gestão dia a dia do gestor

O gestor de ginásio/ *health clubs* no século XXI desempenha um papel crucial na gestão e na operação!

- **Liderança pelo exemplo** – Proximidade.
- **Compreensão da tecnologia** – Num mundo movido pela tecnologia (IA).
- **Gestão de tempo e produtividade** – Num mundo louco, podem perder o foco.
- **Conhecimento do mercado e tendências** – Estar atualizado para poder adaptar o ginásio às necessidades dos clientes.
- **Dominar competências de comunicação e relacionamento interpessoal** – O bom comunicador resolve conflitos, motiva a equipa e mantém ambiente positivo (profissionais motivados e satisfeitos contagiam; clientes motivados e satisfeitos recomendam – assim o – NEGÓCIO PROSPERA)
- **Gestão financeira e orçamental:** Sabe ler os mapas (não sabe, pergunta).
- **Marketing e promoção:** Focado em atrair novos clientes, mas, sobretudo manter os existentes, pois custa muito menos (eventos, parcerias, uso eficiente das redes sociais).
- **Gestão de pessoas:** Supervisiona a equipa (afere que TODOS estão alinhados com os procedimentos), garante um ambiente de trabalho positivo, inclusivo, alinhado com missão e valores.



## CONCLUSÃO

### GESTÃO SÉC. XXI

O gestor, nos dias de hoje, é um líder versátil, adaptável, comprometido e focado com a saúde e bem-estar dos Clientes e da Equipa.







# Gestão de equipas em crescimento



**Mauro Paula**

Membro da Direção da *Portugal Activo* e Membro da Plataforma Regional da Beira Litoral

## DILEMAS OPERACIONAIS

### INTRODUÇÃO

O testemunho que de seguida deixarei não pretende de forma alguma ser tomado como o correto ou como modelo a seguir.

Nas minhas funções de diretor geral do Adhoc, sempre me deparei com dificuldades, sempre cometi erros, mas, acima de tudo, sempre procurei na mudança e na aprendizagem referências para a melhoria.

Aconteceram e voltarão a acontecer, mas são eles que nos fazem evoluir.

Muitas vezes não se trata de encontrar o modelo certo ou o ideal. Até porque quem gere vai encontrando obstáculos específicos, que não se replicam noutros contextos. O importante é encontrar a dinâmica interna que adeque a oferta à procura, o serviço ao perfil de cliente e o modelo de gestão à rentabilidade do negócio.



### Contextualização histórica da marca Adhoc

A marca Adhoc surgiu em 2018 com a abertura da sua primeira unidade em Condeixa-a-Nova, distrito de Coimbra, o Adhoc Gym.



Esta unidade, com cerca de 900 m<sup>2</sup>, apresentava na altura uma operação simples do ponto de vista organizacional. Um horário de funcionamento alargado, mapa de aulas abrangente e diversificado, bons equipamentos, boas instalações situadas no último andar de um edifício novo, estacionamento subterrâneo, uma equipa disponível com relativa experiência no mercado e a ausência de oferta nesta região permitiram um crescimento rápido da marca.

Toda a coordenação e gestão da operação estava inicialmente centrada no diretor de clube, também ele com pouca ou nenhuma experiência no setor.

Tínhamos por isso uma abordagem muito pouco rigorosa sobre a nossa operação, o que mesmo com sucesso comercial, mais cedo ou mais tarde iria deitar por terra as nossas aspirações.

Após alguns meses de funcionamento, a administração da empresa investiu na formação específica do diretor e da restante equipa. Era necessário, efetivamente, criar uma estrutura mais preparada, com delegação de competências e responsabilidades, para que o crescimento da marca fosse sustentado na melhoria contínua dos processos internos e não em fatores externos à empresa.

Surge assim no final de 2018, a criação de um plano estratégico que modificou por completo o funcionamento do Adhoc Gym, com a criação de departamentos e respetiva coordenação, otimização do processo comercial e de serviços, e com um plano de gestão financeiro assente em métricas concretas e não em intuições operacionais.

Percebemos a importância de fidelizar/reter clientes num contexto demográfico onde a rotatividade populacional era reduzida.

Compreendemos que um plano de atividades diversificado e criativo, fosse com iniciativas dentro ou fora das nossas instalações, assim como as dinâmicas de “Give It Back” à comunidade, funcionavam e bem.

Desde o início de 2019 até à pandemia em 2020, a marca cresceu em número de sócios, em receita primária e secundária, mas acima de tudo ganhou em organização e experiência.

Ainda assim, durante a pandemia (2020 e 2021), foi fundamental o suporte financeiro do grupo empresarial onde o Adhoc se encontra, que permitiu à marca subsistir e manter mais de 65% dos seus clientes.

Não só apostámos na retenção dos clientes num contexto difícil, como principalmente apostámos no apoio à equipa. Principalmente a todos aqueles que prestavam serviços no Adhoc e que assim iriam ficar numa situação financeira delicada.

Foram criadas estratégias (principalmente digitais) para que os nossos clientes continuassem a ter acesso aos nossos serviços e acompanhamento, e à nossa equipa manter-se em atividade com suporte financeiro.

Estas estratégias foram aplicadas sem que tivesse existido retorno financeiro direto para a marca. Ganhámos na retenção dos clientes e da equipa.

Este foi um passo essencial para a recuperação que encetámos depois da pandemia.

Finalizada esta fase, como referido, a marca recuperou com alguma facilidade os seus indicadores de performance pré-pandémicos. Chegámos inclusivamente, acompanhando as tendências do mercado, a aumentar a receita secundária, principalmente no serviço de treino individualizado.



## Início da expansão Abertura da 2.<sup>a</sup> unidade

Em 2022, surge a possibilidade de aquisição das instalações da Quinta da Romeira em Coimbra, onde, após alguns avanços e recuos nas negociações, inaugurámos a nossa 2.<sup>a</sup> unidade em janeiro de 2024.

O Health Club da Quinta da Romeira já existia, tendo sido um dos primeiros Health Clubs da região e até mesmo do País. Assim que o mercado do *fitness* começou a evoluir, o aparecimento de concorrência mais preparada levou a que esta unidade fosse perdendo força e que com a pandemia tenha entrado em dificuldades graves que levaram ao consequente encerramento.

Esta unidade representou uma ideia de negócio, um modelo de gestão/operação e um investimento completamente diferentes daquele que estávamos habituados.

Foi necessário não só um plano de negócio devidamente estruturado, principalmente sob o ponto de vista de viabilidade financeira, como também uma mudança no paradigma de gestão.

O Adhoc Life – Quinta da Romeira, por apresentar uma oferta diversificada, obrigou ainda a um processo de recrutamento demorado e complexo.

Para alinharmos uma operação com Ginásio, Piscina e Spa, Padel, Cafeteria, Clínica de Saúde e Bem Estar e Kids Club, foi necessário projetar e interligar o funcionamento de todos estes departamentos.

Para isso a escolha dos recursos humanos foi fator essencial para o Adhoc.

## RECRUTAMENTO

O recrutamento demorou cerca de cinco meses e, para as diferentes valências, foi constituído por diferentes fases:

**1.º Abertura de recrutamento** – Utilizámos para esta fase diferentes plataformas e vias de comunicação, como redes sociais, plataformas de emprego, recomendações, etc.

**2.º Análise de currículos** – Nesta fase foi-se pouco seletivo pois todos os currículos que demonstravam flexibilidade, proatividade e obviamente competências técnicas foram selecionados para a fase seguinte.

**3.º Entrevista exploratória** – Foi realizada por via Zoom, conhecemos e entrevistámos dezenas de candidatos para as diferentes valências, tentando imediatamente perceber quais destes poderiam, pelo seu perfil, assumir cargos de liderança ou então mais operacionais. Todos os que reuniram essas características foram chamados à fase seguinte.

**4.º Entrevista presencial** – Agendámos reuniões presenciais com todos os selecionados para que pudéssemos perceber melhor as competências técnicas e os *soft skills* de cada um. Foi curioso verificar que nem sempre conseguimos por Zoom perceber a verdadeira essência dos candidatos, tendo havido surpresas positivas e negativas nas reuniões presenciais.

**5.º Negociação** – Depois de selecionarmos primeiramente aqueles que podiam assumir cargos de chefia intermédia, apresentámos à administração as escolhas feitas. Depois disso, e já com a administração sentada à mesa das negociações, chamámos os candidatos para nova reunião. Quem aceitou as condições seguiu para formação, quem não aceitou as condições foi colocado pelo Departamento de Recursos Humanos do grupo empresarial numa base de dados.



**6.º Formação** – Mediante as valências selecionadas, foi feita formação específica a todos os elementos. Os cargos de chefia intermédia tiveram uma formação mais exigente no que diz respeito, não só à gestão operacional, como também à liderança de equipas e gestão de recursos humanos.

Finalizado todo o processo de recrutamento, contratação e formação, a marca Adhoc passou de cinco contratos *full time* e dez prestações de serviço para 21 contratos *full time*, oito contratos *part time* e 12 prestações de serviço.

Este aumento acarretou obviamente o aumento dos custos fixos da empresa, mas ainda assim ficou abaixo do projetado em plano de negócio.

Conseguimos assim, definir o **organigrama geral** da marca:



## A GESTÃO DA NOVA OPERAÇÃO

De seguida, foi necessário iniciar a operação propriamente dita, com uma estrutura de recursos humanos extensa e com diferentes competências e áreas de atuação.

Para cada departamento foi necessário implementar um processo de capacitação com três pilares fundamentais: ensinar, treinar e controlar.

Cedo percebemos que nas reuniões da equipa de gestão, que conta com a presença do administrador responsável pela marca, com o diretor geral e com os responsáveis de cada departamento, tínhamos de ser mais concisos e pragmáticos na abordagem à gestão da marca.

Independentemente dos resultados que visávamos serem atingidos, ou não, sempre esteve presente na cultura da empresa um fator determinante: confiança.

Esta confiança resulta de uma equação que ainda hoje se encontra afixada na sala de reuniões:

$$\text{CONFIANÇA} = \frac{\text{EMPATIA} + \text{COMPETÊNCIA} + \text{CONSISTÊNCIA}}{3}$$

A confiança, na nossa marca, caracteriza-se por enfatizarmos o processo e não só os resultados, simplesmente porque um é resultado do outro e não produtos acabados por si só.

Planear devidamente, e considerando toda a abrangência do processo de planificar, confiar na equipa, delegar responsabilidades e acompanhar o processo, gera resultados.

Desta forma, e de entre várias ferramentas de planificação, optámos por aplicar na marca Adhoc a estratégia 5W2H.



Esta estratégia passa por identificar planos de ação concretos e exequíveis para cada departamento e, a partir daí, definir:

1. **What?** – O que é que nos propomos fazer?
2. **Why?** – Que meta nos propomos atingir?
3. **Who?** – Quem será(ão) o(s) responsável(is) pela ação?
4. **Where?** – Onde/Em que setor ou setores a ação é realizada?
5. **When?** – Quais os *timings* de operacionalização da ação?
6. **How?** – Que medidas concretas e específicas são necessárias realizar?
7. **How Much?** – Quanto custará e qual o retorno financeiro da ação?

Depois de respondermos registamos as respostas a todas estas questões (o que deve ser feito sempre em equipa), temos o plano de ação preparado.

Resta agora definir o processo de acompanhamento por parte dos responsáveis até à aplicação final da estratégia desenhada.

Contudo, o processo de acompanhamento, mais uma vez, assume um papel fundamental nos resultados a obter. Esse acompanhamento deve ser rigoroso, eficaz e constante, principalmente pelos líderes de equipa.

Muitas vezes, na azáfama do dia a dia e com os problemas constantemente a acontecer, perdemo-nos na resolução de coisas menos importante e não priorizamos o que realmente deve ser feito.

Esta consciencialização é difícil de interiorizar, difícil de aplicar e, acima de tudo, é muito difícil de tornar consistente.

Um passo fundamental para ajudar deverá ser a disciplina da agenda semanal. É essencial definir momentos em que “aconteça o que acontecer” tem obrigatoriamente de se realizar.

Na agenda semanal de toda a equipa, têm de estar definidos os momentos em que se debatem ideias, ou supervisionam processos, onde se analisam resultados, onde damos asas à nossa imaginação e criatividade (fundamental para o sucesso da gestão), e onde podemos até ter alguém com quem conversar sobre questões que nada têm que ver com a nossa profissão.

	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira
9h	Reunião Comercial Condeixa	Reunião Comercial Condeixa	Reunião Comercial Condeixa	Reunião Comercial Condeixa	Reunião Comercial Condeixa
10h		Reunião Diretor Fitness Adhoc Gym			
11h	Reunião Comercial Coimbra	Reunião Comercial Coimbra	Reunião Comercial Coimbra	Reunião Comercial Coimbra	Reunião Comercial Coimbra
14h			Reunião Coordenadora Kids Club	Reunião Diretor Gestão Adhoc Gym + Adhoc Life	
15h			Reunião Coordenador Piscina e Spa		
16h			Reunião Diretor Fitness Adhoc Gym		
17h			Reunião Coordenador Padel		

**Quadro: Agenda semanal do diretor geral**

No quadro acima, surge um exemplo da organização de agenda que pretendemos para todos os colaboradores.

E como o exemplo deve ser dado por quem lidera, o da agenda do diretor geral, aparece representado a castanho-escuro com os períodos de permanência no Adhoc Gym e a castanho-claro os períodos de permanência no Adhoc Life.

Em alguns desses períodos, aparecem representados as reuniões obrigatórias. Das quais algumas têm de ser feitas por videoconferência, mas acontecem sempre.

A todas as quintas-feiras acontece a reunião mais importante de todas: a reunião de gestão da marca. Esta reunião conta com a presença da administração, diretor geral e toda a equipa de coordenação. É neste momento, que tudo o que acontece no Adhoc deve debatido. Obviamente, procuramos trabalhar sobre os planos de ação em curso e respetivos processos de supervisão. É aqui também que surgem novos desafios a curto, médio e longo prazo.

## CONCLUSÃO

O mercado do *fitness* é feito por pessoas para as pessoas. Os clubes podem ser esteticamente mais ou menos agradáveis, muito ou pouco confortáveis, muito ou pouco funcionais, mas todos já percebemos que no final são as pessoas que fazem a diferença. E as pessoas precisam de estar felizes para serem produtivas.

A felicidade das equipas é fundamental. É igualmente importante sentirem que trabalham numa marca organizada, que os ajuda a ter sucesso, que lhes dá garantias financeiras e que ainda os valoriza,

Importa salientar que a vontade de criar condições, motivação e organização para a equipa tem de partir da empresa. Mas deve ter da parte dos colaboradores a vontade em contribuir e retribuir. Se assim não for, tudo fica mais difícil. O compromisso tem de ser recíproco.

Nem sempre um colaborador com potencial ou talento está no sítio certo, na altura certa. As suas competências, ainda que reconhecidas, podem não ser as que a marca precisa. A própria forma de estar ou trabalhar pode não encaixar com a cultura da empresa. E aí não vale a pena forçar a permanência. Tal tem de ser encarado como normal no atual mercado de trabalho.

Nesta fase de crescimento que a marca Adhoc está a passar, em que procuramos ainda ganhar o nosso espaço e construir a nossa casa num mercado competitivo, obrigamo-nos a pensar tudo isto, todos os dias.

Estamos a percorrer o nosso caminho e a apreciá-lo, sem pressa de chegar ao destino!







# As quatro fases decisivas para o negócio

**Miguel Bettencourt**

Membro do Conselho Fiscal da *Portugal Activo* e Membro da Plataforma Regional dos Açores

Quando se pretende apresentar um tema de interesse em partilhar, enquadrado no espírito das Jornadas PR24, várias hipóteses se colocam no pretendido diálogo entre colegas da mesma profissão em mercados regionais com especificidades próprias.

Qualquer empresário pretende ter sucesso, de um otimismo refreado pelo desafio maior ou menor com que sonhou, mas partindo de uma ideia que lhe parece ter pernas para andar.

Tendo por base o seu conhecimento como profissional, ou como frequentador de um ginásio, sente-se capaz de fazer diferente para melhor aplicar o que vivenciou.

As três fotos que se publicam a seguir têm o simbolismo daquilo que qualquer empresário deve manter ao longo da sua vida. Continuar a ter o prazer de viver momentos de puro lazer, manter forte os laços à família e não esquecer o convívio com os amigos de sempre.



Desejo criar condições para um diálogo profícuo, ao não apresentar fórmulas de complexa aplicação, contando com o vosso contributo e tendo por objetivo proporcionar uma mais-valia no vosso negócio.

De uma forma sintética, gostaria de abordar as quatro fases que tenho aplicado na minha vida empresarial: da ideia ao orçamento; do orçamento à abertura; da abertura ao *break-even*; do *break-even* ao lucro.



## 1. Da ideia ao orçamento

Existem momentos em que somos levados por uma ideia que nos parece interessante ter em consideração. Um local, uma conversa, ou o que fomos vendo faz com que pensemos num negócio.

Como ponto de partida o pensar que diferença terá em relação a outros já implementados. Que cultura estabelecer para a empresa, que posicionamento para complementar o já existente, que missão projetar e qual a visão rumo ao sucesso no mercado.

O empresário reflete na sua liderança, que se pretende ambiciosa, a própria personalidade. Mas também o conhecimento da área de negócio onde alicerça as capacidades necessárias para gerir instalação, recursos humanos e estratégia de implementação e desenvolvimento.

### **Ponto 1 – Sou igual ou diferente dos outros empresários já no mercado? E, por isso, o meu negócio será igual ou diferente dos outros?**

O empresário tem de ser otimista. Mas deve estar atento à concorrência direta, pois não irá viver numa “ilha” isolado de tudo o que existe de bom, e menos bom, à sua volta.

Uma ideia poderá ser muito boa no papel. Mas sem dinheiro para investir não passará de um sonho sem possibilidade de realização.

Se não tens capital suficiente, onde conseguirás apresentar o teu projeto para que tenha viabilidade?

Mesmo que tenhas capacidade financeira, ou quem acredite no teu projeto para um empréstimo, onde o irás implementar e com quem partilharás a responsabilidade de o gerir?

## **Ponto 2 – Tens o perfil indicado para arrancar com o negócio?**

Qual a tua energia para persistir, resistindo aos percalços?

Fizeste o estudo do mercado onde desejas implementar o negócio e conheces a potencial concorrência?

Fizeste o teu plano de negócio para o posicionamento pretendido e definiste a política de preços ajustada ao mercado que pretendes integrar?

Simulaste os custos fixos, como a construção da instalação, pagamento dos recursos humanos, o investimento em máquinas e outros equipamentos necessários?

Fizeste o levantamento de fornecedores de produtos e serviços que melhor podem apoiar o teu investimento inicial e rentabilizá-lo?



## **2. Do orçamento à abertura**

Esta a fase em que a ideia começa a tomar forma com os necessários ajustamentos pela força crua da realidade. O tempo a escoar e necessidade de definir prioridades para abrir portas.

Ter uma *timetable* significa que tens uma bússola que te orienta para as pré-inscrições, previsão de uma data para a abertura, e o lançamento de uma campanha que enquadre o teu “ginásio” na comunidade local.

O sucesso para o negócio passa por um adequado recrutamento e seleção dos recursos humanos, com espírito de pertença junto dos clientes, e tendo por base o formato do seu contributo para um projeto conseguido.

A pré-venda, o marketing e a publicidade projetam a tua “cara” de empresário que quer fazer história para melhor e que possui a “poção mágica” de Asterix para mostrar uma forma diferente de ser ginásio.

### **Ponto 3 – Estás preparado para passar à fase seguinte?**

Não como o aeroporto de Lisboa, sempre falado e nunca concretizado, a marcação da abertura do ginásio foi prevista para uma data a cumprir?

Tens definido o perfil e preparada uma lista de questões a apresentar aos potenciais colaboradores nas sessões de recrutamento?

Já definiste o tipo de contrato a apresentar? E também já definiste as condições de pré-venda, a publicidade a contratar e quem irá tratar do marketing na empresa?



## **3. Da abertura ao *break-even***

A abertura de um ginásio, com ou sem festa, marca a vida de quem o idealizou, projetou e concretizou. Respirar fundo é preciso porque agora é a doer. Com um filho toda a atenção é pouca. Manter a atitude de quem está a fazer o que sonhou com convicção e com uma liderança partilhada, definindo o rumo de timoneiro, ou seja, de empresário.

Todos os procedimentos de funcionamento da instalação e dos recursos humanos devem estar oleados com pouca areia nas engrenagens. Uma preocupação esclarecida quanto ao número de clientes, custos fixos e de recursos humanos, margem de lucro de forma a gerir o ginásio com segurança e com futuro sustentado durante o tempo de atividade.

Conforme o posicionamento do ginásio, deves prever as receitas secundárias, como os PT e a nutrição, de modo a interligar serviços em prol da qualidade de vida dos clientes, mas também para uma boa gestão financeira do negócio.

#### ***Ponto 4 – Já refletiste se o teu ginásio é mesmo diferente para fidelizar os teus clientes?***

*Tens uma equipa de colaboradores que conhece a cultura, missão e visão da tua empresa?*

*Conheces como está a ser entregue o produto de uma forma de segura?*

*Como se sente o cliente quanto ao seu acompanhamento no ginásio?*

*Tens meios para recolher as reclamações e elogios dos clientes?*



## **4. Do *break-even* ao lucro**

A gestão de um ginásio nunca é obra acabada. A tua preocupação pelo desenvolvimento diário do negócio permite uma constante busca em aumentar as expetativas



dos clientes externos e fazer crescer o espírito de pertença dos clientes internos.

O conhecimento do teu centro de custos e as receitas controladas de uma forma sistemática são dados fundamentais para um crescimento sustentado. Mas sempre a pensar numa poupança, prevendo o amanhã, e num aumento de ganhos justificados pela qualidade dos serviços prestados.

O teu ginásio, como uma máquina, necessita de estar bem oleado através de recursos humanos cada vez mais qualificados e empenhados, tendo conhecimento de todos os procedimentos das áreas sensíveis aos serviços prestados.

### **Ponto 5 – Conheces bem o teu negócio para o alargar e avançar no mercado?**

Tens um plano de reuniões com os teus colaboradores?

Partilhas a criatividade com os teus colaboradores?

Tens acesso fácil às receitas e despesas da empresa?

Sabes os números do teu negócio?

E chegados aqui, tendo passado pelas quatro fases apontadas anteriormente, uma pergunta se deve formular: **ambicionas ter mais ginásios?**

Agora comesças a rezar de pé, antes estavas de joelhos, e não sabias!







# Empresas fortes, processos fortes



## Sónia Nascimento

Membro do Departamento das Plataformas Regionais e Membro da Plataforma Regional da Beira Interior

Sabemos que há uma preocupação crescente no nosso setor com a profissionalização da gestão. É fundamental que todas as marcas (sejam elas cadeias ou uma unidade) percebam que gerir uma empresa requer atributos técnicos, sociais e práticos. O nosso setor ainda carece de desenvolvimento na área da gestão. Contar o saldo no final do mês, ter um profissional carismático a dar umas aulas, ou até ter um *instagram* com fotos e vídeos giros não é gestão por si só. São ações soltas, que podem trazer algum resultado, mas que certamente deixam muito pelo caminho.



## GESTÃO

É um conjunto de princípios relacionados com as funções de planear, organizar, dirigir e controlar uma EMPRESA. Consiste em trabalhar com os recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível para atingir os objetivos esperados com o mínimo de despesas.

O dia de um gestor pode ser altamente complexo. Entre análise de KPI's, pagamentos, recrutamento, reuniões e tantas outras tarefas que é preciso atender, a maior queixa dos gestores parece ser mesmo o não ter tempo para tudo.



Mesmo que uma empresa não tenha nenhum processo desenvolvido no papel, ou estruturado, os processos existem na produção do produto ou serviço que acabam por ser criados à medida que se vão fazendo as tarefas do dia a dia.

À medida que uma empresa cresce, os seus processos internos ficam mais complexos. Seja porque são em maior número, seja porque são mais extensos ou porque têm mais pormenores envolvidos.

Mas será que um processo sem estrutura, sem objetivo, sem controlo e sem análise é eficaz? Claro que é uma pergunta retórica, pois a resposta será certamente que não. Se a empresa não for capaz de registar, analisar, tomar decisões e agir de forma eficaz e eficiente, a empresa “morre”. Portanto, se não for capaz de perceber os seus processos, quais é que existem, para que servem, quem os faz, estará a perder recursos diariamente. Esses recursos são tão valiosos que podem ditar o rumo de uma empresa. Tempo, energia, dinheiro, pessoas são sem dúvida muito valiosos para estarem a ser desperdiçados nos processos internos de uma empresa.



## PROCESSOS

Mas então, o que são processos?

Um processo empresarial é uma expressão que indica a ação de avançar, ir para frente num conjunto sequencial e particular de ações com um objetivo comum. Ou seja, é uma série de tarefas pré-definidas que são estipuladas para ter um resultado específico a ser alcançado. Um processo nada mais é do que um passo-a-passo de como fazer algo ou desempenhar uma tarefa.

Nos nossos ginásios temos vários processos diariamente a ser executados que nem sempre os identificamos como

processos. Por exemplo: boas-vindas ao novo sócio, manutenção e reparação de avarias, recrutamento, etc. A principal questão é que a maioria desses processos foram criados no dia a dia e muitos deles nem têm um registo. Vejamos por exemplo o recrutamento: umas vezes recebemos os CV's em mão, outros por email, nem sempre guardamos nomes e locais dos CV's. Umas vezes colocam-se anúncios, outras vezes não, às vezes fazemos entrevistas individuais e outras vezes em grupo.

Depois às vezes fazemos nós a formação de integração, outras vezes nem isso fazemos (“se só vai dar uma aula por semana não é preciso...”). Enfim, existe um processo desordenado, onde muita informação se perde, onde às vezes se gasta tempo desnecessariamente e, muitas vezes, no final reclamamos que a pessoa que recrutámos não sabe fazer nada (se nem formação de integração fizemos, e esperamos que ela saiba fazer o que queremos?), e temos de iniciar o processo novamente.

### ***FUNÇÃO DOS PROCESSOS:***

- Eliminação de atividades e tarefas desnecessárias.
- Foco na interação direcionada para o cliente do produto e serviço.
- Otimização sobre tarefas e formas de realizá-las.
- Consolidação de uma nova e melhor gestão.
- Padronização da maneira de trabalhar.

### **Ter em atenção que um processo não é uma burocracia!!**

Um processo serve um propósito, é útil e economiza recursos à empresa.

### ***PROBLEMAS NA AUSÊNCIA DOS PROCESSOS***

- Falta de clareza sobre o que é para ser feito e quem é o responsável pela tarefa.



- Redundância (mais pessoas a fazer a mesma tarefa e ainda de forma ineficiente).
- Procrastinação (tarefas também importantes são deixadas de lado por falta de conhecimento sobre o que priorizar).
- Desperdícios de recursos.
- Retrabalho.
- Desorganização e atrasos.
- Clientes externos insatisfeitos.
- Prejuízos financeiros.
- Perda de informação valiosa.



## COMO CRIAR UM PROCESSO

### ANÁLISE

#### **CINCO DICAS**

1. Identificar o maior desafio da empresa no momento.
2. Definir o objetivo que se quer atingir, ultrapassando o desafio.
3. Verificar quais as tarefas que já se fazem e classificá-las (resulta, não resulta, essencial, não essencial, eficiente, demora muito tempo, etc.).
4. Retirar as tarefas que não acrescentam valor e substituí-las por tarefas que podem acrescentar valor.
5. Avaliar as pessoas que fazem a tarefa agora e as que podem fazer a tarefa (pontos fortes, pontos fracos, disponibilidade, incentivo, etc.).

## **ESTRUTURA**

### ***CINCO DICAS***

1. Começar com algo muito simples, que não tenha muitas tarefas envolvidas e que seja de fácil controlo.
2. Criar ficheiro de controlo que permita registar e acompanhar o processo.
3. Criar tarefas definidas passo-a-passo que possam ser consultadas a qualquer momento (manual de procedimentos).
4. Fazer previsão de quanto tempo demorará cada tarefa da estrutura.
5. Questionar a equipa se a estrutura é de fácil compreensão.

## **TAREFAS E PESSOAS**

### ***CINCO DICAS***

1. Avalie as pessoas que já fazem as tarefas atualmente. Identifique novas pessoas que podem ter um perfil mais adequado à tarefa. Escolha as pessoas com melhor perfil.
2. Use o método: Veja como eu faço -> Faça como eu faço -> Faça e eu ajudo-> Faça e eu avalio -> Faça autonomamente para garantir que todo o processo é devidamente aprendido.
3. Crie objetivos para cada pessoa e tarefa, para ser mais fácil perceber se está a ser cumprido, e poder existir motivação (ação em direção a algo).
4. Envolver a equipa na otimização da tarefa. É fundamental que a equipa perceba a importância do processo, o que vai trazer à empresa, aos clientes e aos colaboradores.
5. Seja bom ouvinte. Normalmente quem está no terreno tem sempre uma visão diferente da nossa.



## **AÇÃO E CONTROLO**

### **CINCO DICAS**

1. Usar o calendário para monitorizar o processo (crie lembretes para controlo do processo, agende reuniões regulares para monitorização, crie momentos de avaliação e ajustamento do processo).
2. Premiar positivamente o alcance do objetivo (o que levou à criação do processo).
3. Não ter medo de mudar o processo. O objetivo é o norte do processo, porque se o objetivo não está a ser alcançado, o processo tem de ser ajustado.
4. Automatizar ao máximo que puder o processo. Quanto mais automatizado, menor tempo, dinheiro e energia são gastos, e menor probabilidade haverá de erro humano.
5. Usar as pessoas nos seus pontos fortes, verificar nos ficheiros de controlo onde são boas e aloque-as nessas tarefas.

## **EXEMPLO DE PROCESSO**

### **DESAFIO ENCONTRADO:**

- **TAXA DE DESISTÊNCIA ATÉ AOS 3 MESES APÓS A INSCRIÇÃO É DE 20%**

### **OBJETIVO:**

- **DIMINUIR A TAXA DE DESISTÊNCIA NOS PRIMEIROS TRÊS MESES APÓS A INSCRIÇÃO PARA 10%.**

### **CRIAÇÃO DO PROCESSO:**

- **BOAS-VINDAS CLIENTE NOVO (12 semanas).**

<p><b>1.ª Semana</b></p> <p>- Email de boas vindas: AUTO - Avaliação física: PT - 1.ºs treinos: INSTRUTOR.</p>	<p><b>2.ª Semana</b></p> <p>- Aula de grupo: INSTRUTOR.</p>	<p><b>3.ª Semana</b></p> <p>- Avaliação da satisfação inicial: AUTO - Marcação consulta nutrição: NUTRI.</p>	<p><b>4.ª Semana</b></p> <p>- 1.º Ajuste de treino: PT.</p>
<p><b>5.ª Semana</b></p> <p>- Telefonema Cortesia: RECEÇÃO.</p>	<p><b>6.ª Semana</b></p> <p>- Prémio assiduidade (SPA): ESTETICISTA.</p>	<p><b>7.ª Semana</b></p> <p>- Experiência única: TREINO PT.</p>	<p><b>8.ª Semana</b></p> <p>- 2.º Ajuste de treino: PT.</p>
<p><b>9.ª Semana</b></p> <p>- Convidar amigo/familiar: COMERCIAL.</p>	<p><b>10.ª Semana</b></p> <p>- Reavaliação: PT.</p>	<p><b>11.ª Semana</b></p> <p>- Reajuste do treino (para dois ou três meses): PT.</p>	<p><b>12.ª Semana</b></p> <p>- Avaliação serviço: AUTO.</p>

## **EXEMPLO DE PROCESSOS FUNDAMENTAIS**

1. RECRUTAMENTO/FORMAÇÃO
2. INSCRIÇÕES/DESISTÊNCIAS / RECLAMAÇÕES
3. MANUTENÇÃO/AVARIAS
4. ATENDIMENTO PÓS-VENDAS
5. AVALIAÇÃO/PRESCRIÇÃO DE TREINO
6. PLANEAMENTO: ANUAL, SEMESTRAL, TRIMESTRAL, MENSAL, SEMANAL ...
7. PROCESSAMENTO SALARIAL
8. ETC...





## CONCLUSÃO

Quando nos deparamos com um desafio na nossa empresa, uma das análises que devemos fazer é sobre o processo.

Existe um processo criado com a estrutura e as pessoas certas, que nos levam ao objetivo que queremos?

Provavelmente não, pois se existe um desafio é porque o resultado não é o que esperávamos.

Ao fazer esta reflexão, metade do trabalho já está feito: a identificação do problema e qual a origem do problema.

Assim, o caminho a seguir é estruturar o percurso a seguir para a obtenção dos resultados que esperamos alcançar. Muitas vezes pode não ser rápido ou fácil e assim podemos ter de fazer várias tentativas.

Mas

*“Insanidade é: fazer a mesma coisa várias vezes e esperar resultados diferentes”*

Albert Einstein







# Literacia na gestão de ginásio

## Tiago Lopes

Membro da Mesa da Assembleia Geral da *Portugal Activo* e Membro da Plataforma Regional do Oeste/Ribatejo

Na perspetiva de fomentar e incrementar mais literacia na gestão de ginásio, partilho algumas boas práticas e pormenores que “ao final do mês” podem fazer a diferença.

Temas a tratar:

1. **Cash flow – fluxo de caixa**
2. **Custos**
3. **Proveitos**
4. **Mapa de aulas, quanto custa?**
5. **Sala de exercício, quanto custa?**
6. **IVA: conta IVA, IVA mensal**

## 1. CASH FLOW FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é por definição a diferença entre o que entra e o que sai.

**Proveitos – Custos = F.C.**

De forma muito simples é o resultado da diferença das nossas

despesas mensais e os nossos proveitos. É uma forma rápida e de fácil controlo para o gestor saber com quanto vai ficar ou, no pior cenário, constatar que poderá não sobrar dinheiro no fim do mês.

Para um controlo deste *cash flow* é importante que o gestor consiga monitorizar todos os seus proveitos (programa de faturação) bem como registar todos os seus gastos.

Na prática, este trabalho deve ser diário, pois só assim conseguimos ter uma fotografia atualizada do estado da empresa do ponto de vista do fluxo de caixa.

### **Dicas e boas práticas para controlo de fluxo de caixa**

- a). Documento em Excel com registo diário de todas as despesas, tipologia da despesa, data do pagamento, meio de pagamento, número de fatura e estado do pagamento.
- b). A adoção de sistema de cobranças SEPA DD (débito direto) permite ao gestor controlar e gerir as suas cobranças a determinado dia do mês. O dinheiro fica do lado da empresa e não do lado do consumidor. Assim, consegue garantir tesouraria na casa dos 90% para fazer face a todas as despesas periódicas.
- c). No fim de cada mês deve verificar o saldo contabilístico da sua conta e transferir o que sobrou para uma conta poupança. Assim, permite começar o próximo mês do “zero” e o valor que ficou em poupança servirá para futuros investimentos ou para uma despesa maior não prevista (indenizações, coimas...).



## **2. CUSTOS / GASTOS**

Os gastos são classificados como: custos, despesas, perdas e investimentos.

São exemplo de gastos os valores despendidos com compras (mercadorias, matérias-primas, combustíveis, eletricidade, material de escritório, utensílios, etc.), ou com serviços (comunicações, seguros, rendas e alugueres, honorários, etc.).

Numa gestão de um clube é importante sabermos tipificar os gastos. Conhecer as suas famílias e perceber a sua variabilidade ao longo do ano.

Dominar o que são gastos fixos e variáveis, a sua periodicidade e, por fim, o *timing* da saída deste dinheiro das nossas contas.

Ter um mapa de gastos do ano é tão importante com saber qual a faturação.

Ter um mapa previsional ao ano dos gastos é ainda mais importante pois permite-nos ajustar os nossos objetivos comerciais.

O gestor que consiga ter uma boa planificação dos seus gastos tem uma leitura financeira das necessidades de faturação muito mais clarividente.

Saber que no próximo trimestre/mês irei ter subsídios de férias ou de Natal, ou uma determinada despesa que sai fora do padrão, permite antecipar a estratégia comercial para esse período.

### **Dicas e boas práticas para controlo de gastos**

- a). Mapa de gastos.
- b). Orçamento previsional de gastos.
- c). Busca ativa e constante de soluções.



## **3. PROVEITOS**

São as entradas de dinheiro, provenientes da venda de artigos, mercadorias, serviços, rendas...

Os proveitos são a monetização do negócio. São a forma de converter a venda do produto/serviço em dinheiro.

Se era importante controlar os gastos, os proveitos são de igual importância. Pela análise dos proveitos de forma diária, conseguimos medir e avaliar se a estratégia está a ser bem executada, por forma a atingir o objetivo financeiro da empresa.

Por vezes, a falta de ter um objetivo financeiro pode retirar do gestor a necessidade e a devida importância deste controlo.

É frequente haver gestores de ginásios que, pela natureza do negócio (dimensões reduzidas, falta de formação em negócio, literacia financeira...), não estabelecem objetivos financeiros mensais e anuais.

À semelhança dos gastos, os proveitos devem ser registados de forma rigorosa.

O próprio planeamento anual deve contemplar as sazonalidades, os cancelamentos, as campanhas, as datas festivas, entradas de concorrência... A este planeamento chamamos orçamento previsional. Deve ser executado entre outubro e dezembro com vista ao ano seguinte.

Por ser um plano, é natural que no decorrer da execução do mesmo se façam ajustes e correções. Não há nada de errado em corrigir o que se planeou. Não corrigir porque não se planeou é que é totalmente inaceitável!

Este planeamento deve prever a taxa de rotação de sócios (cancelamentos e adesões a cada mês), prever a taxa de crescimento em receita secundária e, por fim, estabelecer os objetivos de faturação total de cada mês.

Neste capítulo dos proveitos é também importante conhecer e dominar o preço do clube. É igualmente frequente clubes apresentarem um “cardápio” de preços muito extenso. Do ponto de vista comercial, poderá reduzir a taxa de sucesso na venda. Um preço com duas a três opções é o ideal!

Sabendo que estas três opções apresentam um valor alto,

médio e baixo, é fundamental que o valor da mensalidade média esteja situado entre o valor alto e o médio.

Naturalmente o valor mais baixo aparece para, muitas vezes, atrair o cliente.

Para uma análise e controlo de proveitos é fundamental conhecer as médias de consumo dos nossos clientes. Saber qual o rédito médio por cliente, seja ao nível da faturação total, seja ao nível das famílias de receita secundária, como por exemplo o treino personalizado, permite estipular taxas de crescimento para os próximos meses.

Há uma velha máxima que diz, “só podes controlar o que consegues medir”!

Seja em proveitos, seja em gastos, ou mesmo no *cash flow*, se não houver mecanismo de medição, não vamos poder controlar o negócio.



## 4. MAPA DE AULAS, QUANTO CUSTA?

Acreditar em gestão de clubes que as aulas de grupo são apenas *Fun* e divertidas é não considerar que são um verdadeiro DEPARTAMENTO!

Departamento altamente responsável pela retenção de clientes, pela refidelização e pela recompra dos nossos produtos. Igualmente um departamento catalisador de novas receitas. Por outro lado, são por norma zonas de áreas grandes e que a taxa de utilização está abaixo da sala de exercício.

### ***Vejamos***

A sala de exercício está aberta dez a 15 horas por dia. Os estúdios talvez três a seis horas do dia. Ou seja, temos metros quadrados (m<sup>2</sup>) que não estão a ser usados a maior parte do tempo.



Por isso, é muito importante conhecer as nossas áreas dos clubes e perceber quanto vale o m<sup>2</sup>.

As aulas de grupo devem ser vistas como parte integrante do ciclo de vida do cliente. Como tal, o próprio planeamento do mapa de aulas à semana deve ser contemplado. A construção do mapa de aulas deverá respeitar uma periodização como de um treino se tratasse. Para a mesma faixa horária, a aula de segunda-feira não deve ser igual à da terça.

A inclusão de aulas de 30 minutos, em horários de maior fluxo, permite uma maior rotação e utilização, reduzindo assim o valor do m<sup>2</sup> e aumentando o número de utilizadores de aulas de grupo.

Por fim, conhecer os indicadores de performance para as aulas de grupo e sabê-las distribuir pelos horários do dia é importante. Pois assim, é possível, se necessário, atribuir o custo variável dos recursos humanos por aula.

Existe também a possibilidade de comissionar a aula de grupo “por cabeça”. Aulas mais cheias, maior comissão para os recursos humanos.

Estas estratégias permitem envolver as equipas para encher os estúdios. É uma relação de benefício mútuo. Mais clientes nas aulas, instrutores mais motivados e clube com maior rendibilidade por m<sup>2</sup>.

A fórmula de base é simples e pode ser por aqui que se deve começar.

N.º de aulas por semana x valor por aula que se paga ao instrutor x 4,33 (n.º médio de semanas por mês) = Custo do mapa de aulas por mês.



## 5. SALA DE EXERCÍCIO, QUANTO CUSTA?

No seguimento do último ponto, a fórmula é fácil de replicar.

$N.^\circ \text{ de horas de sala de exercício} \times \text{valor hora que se paga ao instrutor} \times 4,33 \text{ (n.}^\circ \text{ médio de semanas por mês)} = \text{Custo sala de exercício por mês.}$

Porém, a sala de exercício apresenta dois tipos de desafios. Quando está cheia e quando está com reduzida utilização.

Sabemos que há períodos do dia, tipicamente mais fracos, sendo a regra entre as 14 horas e as 16:30 horas. Compete ao clube conhecer o impacto financeiro de ter o clube aberto nessas duas a três horas. Quanto custa ter o clube apenas aberto sem utilização? Por isso, existem alguns clubes que optam por fechar nesses horários.

O desafio de ter a sala cheia começa quando as áreas são mal aproveitadas.

Há que ter a noção de qual o número de postos de trabalho.

Conhecer quantas estações de treinos estão disponíveis é um ponto de partida para uma boa gestão da sala. Perceber que espaços sem máquinas também podem ser espaços de treino (funcional, alongamentos, abdominais, calistenia...) é outro nível de análise e decisão.

Perceber ainda que poderão haver dinâmicas de sala que fazem confluir clientes para uma determinada zona e para uma determinada utilização, resulta da gestão de sala 3.0.

Tudo isto porque no desafio de sala cheia, o importante é que o cliente não sinta a frustração de não ter conseguido treinar. Compete ao instrutor conhecer os utilizadores e perceber que determinadas dinâmicas de sala (*small group training* três a seis pessoas, treino em circuito...) podem aumentar a taxa de rotação naquele horário.



## 6. IVA

Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA) é um imposto aplicado às vendas ou prestações de serviços em Portugal.

O IVA é pago pelo consumidor no momento em que faz



o pagamento pelo bem ou serviço prestado. O vendedor, ou prestador de serviços, recebe o valor do IVA e, posteriormente, entrega-o à Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

O IVA, por muito que não se queira, é algo que faz parte do negócio e temos de aprender a fazer contas com ele. A partir do momento que o gestor aceitar isto, o seu *mind set* é ajustado.

Assim, é importante em gestão ter a noção que podemos projetar vendas, lucros, despesas, investimentos... sem IVA. Porém, é fundamental que depois o passemos a considerar, até porque vai estar na nossa operação diária.

Significa aquele imposto que quanto mais tivermos de entregar ao Estado, mais faturámos anteriormente porque foram feitas vendas.

Por isso, o gestor deverá planear e fazer contas com e sem IVA.

Dominar as receitas ao dia de hoje permite prever quanto irei entregar de IVA daqui por três meses.

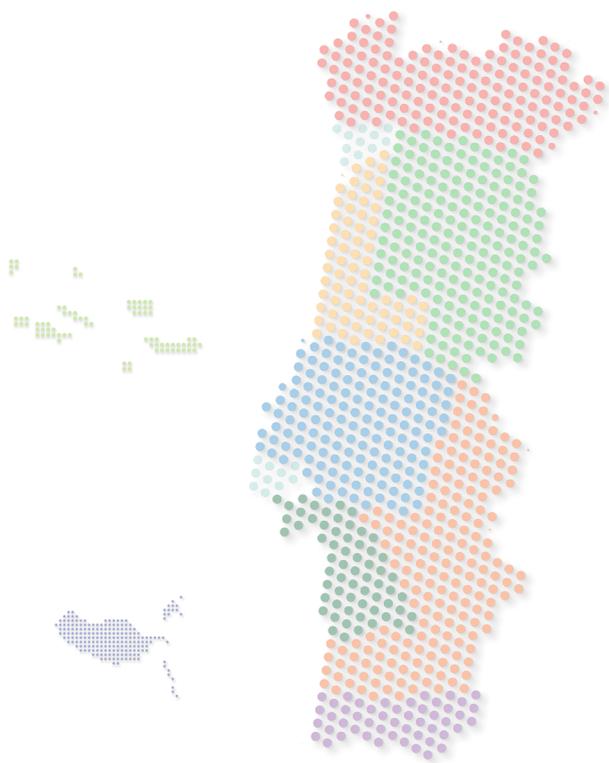
O IVA normalmente aparece com uma periodicidade trimestral. O que em situações de gestão muito leviana poderá ter um impacto devastador nas contas do clube. Penso que a melhor forma de gerir o IVA, é passar para pagamento mensal. Isto significa que todos os meses a empresa entrega ao Estado o IVA que recebeu três meses antes. Assim passa a ser um gasto mensal e não trimestral.

Outra boa prática é a criação de uma conta IVA. Basicamente o gestor no final de cada mês passa para essa conta o valor do IVA que foi faturado nesse mês. É uma conta poupança que serve apenas para este efeito – entregar o IVA ao Estado.

Espero que nestes seis tópicos tenha, de alguma forma, esclarecido alguma dúvida ou mesmo semeado um maior interesse pela gestão do teu negócio!

Deixo, por fim, uma pequena reflexão em jeito de desafio.

**Reflexão: *As sapatilhas do técnico de exercício físico devem ser descalçadas quando estamos a pensar no negócio.***





**+ pessoas + activas + saudáveis**