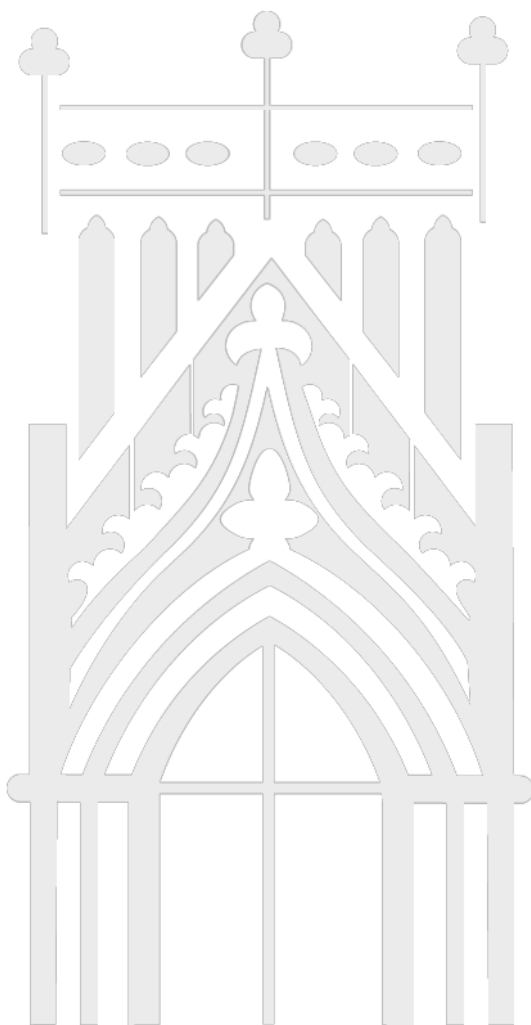


Mestrado em Marketing e Comunicação

Relatório de Atividade Profissional no
Forlife, Desporto e Bem-Estar

Sandra Barbosa

janeiro | 2014





Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Relatório de Atividade Profissional no Forlife, Desporto e Bem-Estar

Mestrado em Marketing e Comunicação

Sandra Barbosa

Janeiro de 2014



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Relatório de Atividade Profissional no Forlife, Desporto e Bem-Estar

Mestrado em Marketing e Comunicação

Sandra Barbosa

Janeiro 2014

Orientadora:

Mestre Teresa Felgueira, Prof^a. da Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda

Dedicatória

Á família e amigos por terem acreditado em mim para realização deste trabalho.

Ao Tó por ter sido o companheiro de todas as horas.

Á Kika por ser o sol da minha vida.

Agradecimentos

Queria agradecer à minha querida professora Teresa Paiva por ter sempre puxado por mim quando eu achava que já não dava mais.

À professora Teresa Felgueira por me ter apoiado e orientado durante este período da minha vida, sem ela também não teria sido possível aqui chegar.

A todos os professores, rececionistas, vigilantes e nutricionistas, bem como, todo o pessoal da estética e cabeleireiro que me ajudaram nesta etapa da minha vida profissional, sem eles não teria sido possível implementar o *Forlife* e fazer dele o clube que é hoje.

Ao meu presidente, por ter acreditado em mim, por me ter dado esta oportunidade de poder crescer e evoluir enquanto profissional.

Obrigada por estarem ao meu lado e por poder ter aprendido com todos vós.

Foi uma grande viagem.

Resumo

No presente relatório está descrito aquilo que foi a minha experiência profissional dos últimos 10 anos na área do desporto e bem-estar.

Na primeira parte do relatório aborda-se o marketing relacional e o tipo de estratégias utilizadas, iniciando a temática com um enquadramento teórico sobre o que é o *Customer Relationship Management* (CRM), sua implementação, componentes e objetivos e depois demonstra-se em termos práticos o que foi aplicado, sob minha direção, ao negócio do *Forlife, Desporto e Bem-Estar*. Trata-se de uma forma de gestão que veio alterar a dinâmica dos relacionamentos das empresas com os seus clientes.

Sobre a gestão da marca *Forlife*, depois de um enquadramento teórico focando a importância do valor da marca quanto aos seus benefícios, a sua identidade e personalidade, é descrito como se construiu a marca *Forlife* e quais as estratégias implementadas para manter, desenvolver e fazer crescer a cada dia uma marca desportiva como esta.

Palavras-chave: Marketing Relacional, CRM, Gestão da marca, Valor da marca.

Abstract

The present report describes my professional experience in the past 10 years in the area of Sports and Wellness.

In the first part of the report is approached relational marketing and which types of strategies were used, initiating the thematic with a theoretical framing about what is the *Customer Relationship Management (CRM)*, implementations, components and goals, and then is demonstrated, in practical terms, which were applied, under my coordination, to the *Forlife, Sport and Wellness* business. It is a form of management that came to change the relationship dynamics between customers and business companies.

Regarding to *Forlife* brand management, after a theoretical framing focusing the importance of the brand value in what concerns to their own benefits, identity and personality, it is described how the *Forlife* brand was built and which strategies were implemented to maintain, develop, and increase the recognition of such a brand like this one.

Keywords: Relational Marketing, CRM, Brand Management, Brand Value.

Índice Geral

	página
<i>Dedicatória</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimentos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Índice Geral</i>	<i>v</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Gráficos</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>vii</i>
<i>Índice de Anexos</i>	<i>vii</i>
Introdução	1
Parte I – Apresentação da Empresa e Enquadramento da Área de Negócio	3
1. Breve Apresentação do Grupo Visabeira	4
2. Apresentação e Caracterização do <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	7
2.1. Apresentação do <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	9
2.2. Análise Interna	9
2.2.1. Serviços	9
2.2.2. Recursos Materiais	11
2.2.3. Espaços	13
2.2.4. Localização	16
2.2.5. Recursos Humanos	16
2.2.6. Preços	16
2.2.7. Qualidade dos Serviços e Necessidades dos Consumidores	17
2.2.8. Os Clientes do <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	17
2.2.9. Evolução das Necessidades dos Consumidores	19
3. Principal Dificuldade da Indústria do Fitness em Portugal	20
Parte II – Atividade Profissional	21
4. Atividades e Procedimentos Utilizados na Gestão Diária do <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	22
4.1. Diagnóstico de Problemas e Apresentação de Soluções	22
5. Marketing Relacional e Estratégias de Retenção Utilizadas	23

5.1. CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) – Enquadramento Teórico	23
5.1.1. Definição de CRM	24
5.1.2. Implementação do CRM.....	25
5.1.3. Componentes do CRM	26
5.1.4. Objetivos Visados pelas Empresas e Diversidade de Aplicações CRM	28
5.1.5. A Internet e o CRM Eletrónico	30
5.1.6. As Ações Implementadas no <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	32
5.2. Campanhas de Captação e Retenção de Clientes	40
5.3. Considerações Finais	43
6. Gestão da Marca <i>Forlife</i>	44
6.1. O Conceito e o Valor de uma Marca – Enquadramento Teórico.....	44
6.1.1. O Conceito de Marca	44
6.1.2. Benefícios de uma Marca	49
6.1.3. A Identidade da Marca e as Relações entre a Marca e os Consumidores	50
6.1.3.1. A Identidade da Marca	50
6.1.3.2. A Imagem da Marca	52
6.1.3.3. A Lealdade à Marca.....	56
6.2. Estratégias de Criação, Desenvolvimento e Manutenção	58
6.2.1. Criação da Marca do <i>Forlife</i>	58
6.2.2. Desenvolvimento da Marca do <i>Forlife</i>	62
6.2.3. Manutenção da Marca do <i>Forlife</i>	65
6.3. Considerações Finais	67
Conclusão	68
Referências Bibliográficas	71
Anexos	I

Índice de Figuras

Figura 1. Organigrama do Grupo Visabeira, S.G.P.S., S.A.	5
Figura 2. Organigrama da Área do Desporto	8
Figura 3. Organigrama da Área do Bem-Estar	8
Figura 4. Componentes do CRM.	27
Figura 5. Modelo de CRM no <i>Forlife, Desporto e Bem-Estar</i>	33
Figura 6. Benefícios de uma Marca.....	47
Figura 7. Identidade e Imagem.....	50
Figura 8. Posicionamento.....	51
Figura 9. Prisma de Identidade da Marca.....	52
Figura 10. Mecanismos da Mente Humana.....	54
Figura 11. Antigo Logótipo.....	60
Figura 12. Novo Logótipo.....	60
Figura 13. Novos Suportes Gráficos.....	61
Figura 14. Nova Assinatura.....	62

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Utilização dos Serviços do <i>Forlife</i>	36
Gráfico 2. Classificação do Atendimento (Simpatia e Cordialidade)	36
Gráfico 3. Classificação dos Professores	37
Gráfico 4. Instalações e Serviços	37
Gráfico 5. Sala de Musculação e Cardio-Fitness.....	38
Gráfico 6. Estúdios e Aulas.....	38
Gráfico 7. Piscinas.....	38
Gráfico 8. Outros Aspetos.....	39
Gráfico 9. Como teve conhecimento do <i>Forlife</i>	39
Gráfico 10. Conseguimos exceder as suas expectativas	40
Gráfico 11. Recomendará o <i>Forlife</i>	40

Índice de Tabelas

Tabela 1. Atitudes dos Atendedores e Efeitos nos Clientes	35
Tabela 2. Algumas Definições de Marca	45
Tabela 3. Resumo de Algumas Definições de Imagem de Marca	53
Tabela 4. Características que Fortalecem a Ligação do Consumidor à Marca	56

Índice de Anexos

Anexo 1. Folheto de Sugestões	II
Anexo 2. Inquérito de Satisfação	IV

Introdução

Com o conhecimento que adquiri após término da minha licenciatura em Marketing conjuguei o conhecimento teórico adquirido para desenvolver e melhorar o meu desempenho profissional. Essa base de conhecimento foi de extrema importância. Permitiu-me ajudar a construir um negócio e a desenvolver e aplicar técnicas de Marketing e Comunicação, que facilitaram a sua implementação e crescimento.

Na primeira parte do presente relatório faço uma breve descrição do Grupo para o qual trabalho 1999 e da sua importância em termos nacionais e internacionais. Explico o que é o *Clube de Desporto Forlife, Desporto e Bem-Estar*, quanto à sua estrutura organizacional, recorrendo a uma análise interna. Para concluir é feita uma descrição daquilo que foi a evolução desta área de atividade, em termos nacionais e internacionais, e de como as mentalidades têm estado mais recetivas à importância das questões de saúde, numa sociedade tão moderna e sedentária.

Na segunda parte do relatório descrevo e explico o que foi a minha atividade profissional nos últimos 10 anos, subdividido em dois grandes temas: a importância do marketing relacional e o tipo de estratégias utilizadas para a angariação e retenção de clientes e, como se fez a gestão da marca de um negócio como o *Forlife, Desporto e Bem-Estar*.

Focando a parte do Marketing relacional e as estratégias de retenção utilizadas, desenvolvi os conceitos teóricos de CRM e dei especial importância à internet e ao CRM eletrónico. Este conceito não é uma moda de gestão, mas sim uma nova forma de como as empresas podem criar e manter um relacionamento duradouro com os seus clientes, não apenas na venda de um serviço, mas ao longo do ciclo de vida do cliente (Dantas,2007/8). O CRM associado ao *data warehousing*, *data mining* e centros telefónicos, permite às empresas reunirem e acederem a informações sobre históricos de compra de clientes, às suas preferências, reclamações e outros dados, podendo melhor antecipar o que os clientes irão querer. O relacionamento entre empresa e cliente é essencial para que as organizações conheçam os seus clientes e elaborem produtos e serviços que atendam às suas necessidades. Os *contact center* são um canal essencial de comunicação e relacionamento entre a empresa e o cliente e uma tecnologia de comunicação utilizada pelo CRM.

É inquestionável a importância do CRM nas organizações que agem num mundo cada vez mais concorrencial. O CRM em si vem potenciar a relação entre empresa, cliente e fornecedor, permitindo a racionalização dos custos e tornando cada vez mais expedita a resposta às exigências crescentes da sociedade moderna.

No que concerne à gestão da marca, após um breve enquadramento teórico o que tencionei demonstrar, com os exemplos utilizados no clube, foi demonstrar a importância da marca na relação de valor entre os clientes e o clube, isto porque, a grande dificuldade destes negócios é sem dúvida a retenção dos clientes. Se esta relação não estiver criada na mente do consumidor o seu abandono é garantido. Tendo este negócio grandes taxas de desistências é necessário estar constantemente a analisar aquilo que o mercado quer, estar sempre na linha da frente daquilo que são as tendências deste mercado, para combater esses mesmos abandonos e aumentar as taxas de retenção de clientes.

Por último, enumeram-se as conclusões sobre o trabalho apresentado, enunciam-se algumas limitações do mesmo e sugerem-se pistas que possam aprofundar outras análises na realização de trabalhos futuros.

Parte I

Apresentação da Empresa e Enquadramento da Área de Negócio

1. Breve Apresentação do Grupo Visabeira¹

Criado em 1980, o Grupo Visabeira é uma holding de âmbito multinacional, multisectorial e multidisciplinar, com um percurso sólido de mais de um quarto de século e uma presença destacada no mercado, consolidando sucessivamente a sua posição enquanto líder nacional no sector das Telecomunicações.

Assumindo uma postura empreendedora, o Grupo tem apostado fortemente na diversificação das suas atividades e produtos, projetando-os internacionalmente através da elaboração de estratégias dinamizadoras dos mercados e da aquisição de conhecimento que permitam a criação e rápida concretização de novos negócios. Desta forma, os seus produtos e serviços são atualmente comercializados em mais de quatro dezenas de países espalhados pelo mundo e mantém uma destacada presença em países como Moçambique, Angola, Espanha, França, Bélgica, Bulgária, Roménia, Marrocos, Caraíbas, entre outros.

Entre os seus clientes, encontram-se alguns dos mais influentes *players* em sectores determinantes, como o Grupo PT, France Telecom, EDP, Zon Multimédia, Grupo Galp, Sonae, Belgacom, Wal-Mart, Grupo Auchan, Ericsson, Alcatel, CTT, Autarquias, entre muitos outros.

O Grupo Visabeira tem como *visão* “ser um grupo económico multinacional, procurando a liderança em todos os sectores e mercados onde atua, através de conceitos diferenciadores e soluções integradas que criam valor para clientes e acionistas”.

Como *missão*, pretende “melhorar e inovar continuamente com o objetivo de exceder as expectativas dos clientes através de uma resposta antecipada às suas necessidades, visando a sua total satisfação e fidelização. Simultaneamente, assegurar o crescimento dos negócios através de uma consolidação orgânica e de aquisições, uma eficiente gestão de recursos (materiais e humanos), uma aposta constante na valorização dos seus colaboradores e a constituição de uma rede integrada e vencedora com os seus parceiros”.

O Grupo Visabeira assume como pilares fundamentais da sua atuação *valores* como *Criatividade, Inovação, Competitividade, Dinamismo, Ambição*. Estes valores, associados à marca Grupo Visabeira, fundamentam o seu posicionamento e norteiam a atuação de todos os profissionais da organização

¹ Informação retirada do Relatório Anual de Contas do Grupo Visabeira, SGPS, S.A. de 2010.

O Grupo Visabeira, SGPS, S.A. sediado em Viseu, Portugal, é uma holding de amplitude multinacional, multissetorial e multidisciplinar, participando ativamente nos mercados de 12 países em 3 continentes.

Com 30 anos de experiência, o Grupo Visabeira é reconhecido pela sua postura empreendedora, associada a uma política de integração e otimização de recursos, a qual permite criar oportunidades em diferentes setores e mercados e apostar na expansão contínua dos seus negócios.

No seu todo, o Grupo integra empresas complementares, especializadas em diversos ramos de atividade e que se distinguem em setores económicos e mercados específicos. Esta multiplicidade de oferta e de soluções tem contribuído para a consolidação do crescimento da empresa enquanto base de um percurso seguro e de uma evolução sustentada, potenciada por uma estrutura orgânica focada nos negócios e por um elevado rigor na gestão e tomada de decisões. Assim, a flexibilidade e o dinamismo têm sido as principais forças impulsionadoras de novas parcerias e de uma presença cada vez mais abrangente junto de cada cliente.

Estruturada em sub-holdings, com reconhecidas competências em diversos domínios da atividade económica, o Grupo Visabeira apresenta uma vasta oferta de soluções integradas, representadas na figura 1, com base na excelência qualitativa, competitiva e inovadora.

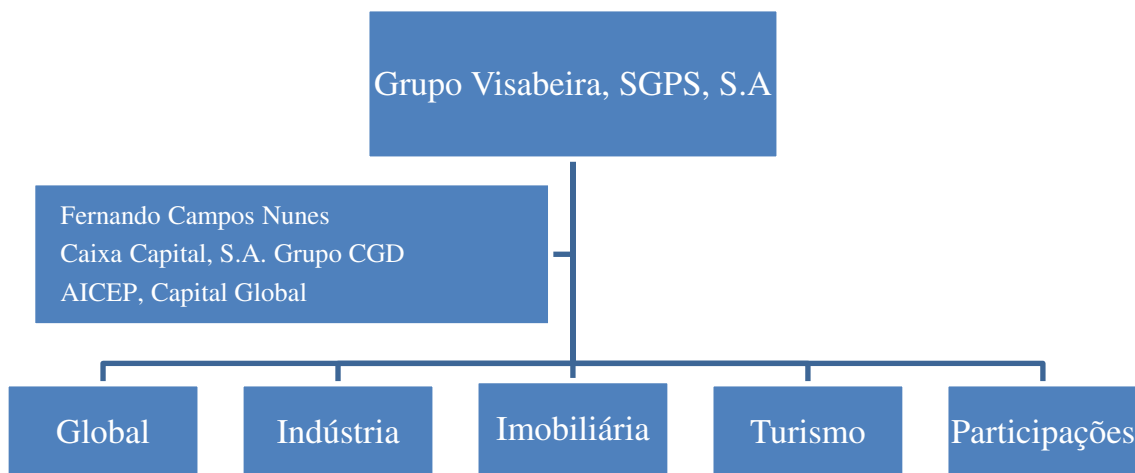


Figura 1: Organograma do Grupo Visabeira, SGPS, S.A.

Fonte: Site Oficial e Relatório de Contas do Grupo Visabeira, SGPS, S.A. de 2010

A **Visabeira Global** resultante de uma nova visão estratégica do Grupo, integra empresas especializadas nos setores das Telecomunicações, Energia, Tecnologias e Construção. Este novo alinhamento organizacional permite potenciar importantes sinergias resultantes da complementaridade de competências, *know-how* e portefólio de serviços de cada empresa,

criando uma maior flexibilidade e operacionalidade ao disponibilizar soluções integradas e à medida das necessidades específicas de clientes e parceiros.

A **Visabeira Indústria** integra unidades especializadas em diferentes áreas de produção industrial, potenciando as matérias-primas existentes nas regiões onde se insere, através de uma otimização de sinergias técnicas e profissionais. Desta forma compete no fabrico de mobiliário de cozinha e cerâmica utilitária, tubos de PVC e polietileno, cabos elétricos e telefónicos, entre outros, assim como na extração e transformação de rochas ornamentais, produção de agregados e betão pronto. Respondendo às exigências de clientes nacionais e internacionais, a Visabeira Indústria possui unidades fabris em Portugal, Moçambique e Angola.

A **Visabeira Imobiliária** é reconhecida no mercado pelo seu dinamismo e antecipação de tendências no ramo habitacional, projetando empreendimentos de qualidade superior para os segmentos altos e médio-alto. A sua atitude empreendedora e ativa distinguem os conceitos e projetos mais inovadores no panorama nacional, dos quais são bons exemplos as parcerias com a Invesfer, do Grupo Refer, Câmara Municipal de Aveiro e Camara Municipal da Figueira da Foz.

A **Visabeira Participações Financeiras** concentra os investimentos financeiros do Grupo Visabeira em empresas estrategicamente selecionadas e com as quais existem importantes sinergias, bem como atua como incubadora de novos projetos. Nesta última atividade tem apostado em áreas como o *trading* multissectorial a nível internacional, comercialização de materiais e equipamentos, serviços de gestão e consultoria, formação, serviços auto e gestão de parques, exploração de unidades de saúde, serviços sociais, entre outros.

Por fim, a **Visabeira Turismo** define o seu posicionamento enquanto referência no mercado nacional e internacional, a Visabeira Turismo SGPS, SA compreende uma ampla variedade de unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas, *resorts* turísticos, centros de congressos, golfe, complexos de lazer, bem-estar e entretenimento, novos conceitos em restauração, pista de gelo, piscinas, ginásios, courts de ténis, squash, spa e *health club*, espaços de animação e agência de viagens.

É dentro desta sub-holding que destaco a unidade de negócio *Forlife, Desporto e Bem-Estar*. Foi nesta área de negócio que exerci, nos últimos 10 anos, a minha atividade profissional.

No ponto seguinte será feito uma descrição deste negócio, que serviu de base para colocar em prática todo o conhecimento adquirido na Licenciatura de Marketing e adquirir outros.

2. Apresentação e Caracterização do Forlife, Desporto e Bem-Estar²

2.1. Apresentação do Forlife, Desporto e Bem-estar

Dentro da Visabeira Turismo surge a empresa Movida, Empreendimentos Turísticos, S.A. centrada no segmento de entretenimento e lazer. Esta empresa integra unidades de comércio, diversão e desporto e bem-estar.

Desta empresa, nasce em 2008, o *Forlife, Desporto e Bem-estar*. É o maior clube de desporto e bem-estar do país, com cerca de 20000 m², constituído pelas seguintes unidades desportivas e de bem-estar:

- 4 Piscinas, sendo uma delas Olímpica;
- 2 Quadras de Squash;
- 4 Ginásios, sendo o maior de 1250m² destinada à sala de musculação e cardio-fitness;
- 5 Estúdios;
- Área de cabeleireiro e estética;
- Pista de Gelo com 600m².

A gestão do Forlife está dividida em duas áreas de atuação: o desporto, onde estão incluídas várias modalidades desportivas e o bem-estar que abrange todos os serviços de cabeleireiro e estética.

No organigrama abaixo da figura 2, estão visíveis as diferentes áreas de coordenação pedagógica e desportiva, a área administrativa e de receção e por fim a direção técnica e a direção geral, esta última, função desempenhada por mim. A minha principal função era a de fazer cumprir os objetivos traçados pela administração e fazer com que todas as áreas se coordenassem para que todo o trabalho realizado a nível operacional correspondesse às expectativas dos clientes.

A área do desporto apresenta a seguinte estrutura organizacional:

² Informação retirada do relatório anual de contas de 2010.

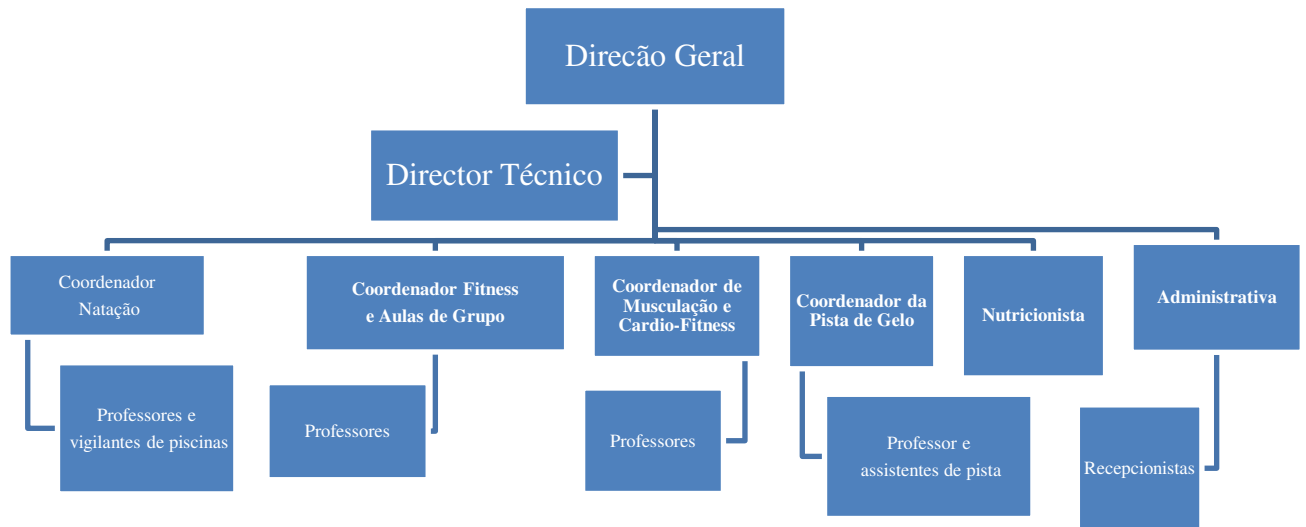


Figura 2: Organigrama da Área do Desporto
Fonte: Visabeira Turismo, SGPS, S.A.

A outra área de atuação do Forlife é a área designada por Bem-Estar, o Cabeleireiro e a Estética e é organizada conforme se demonstra seguidamente:

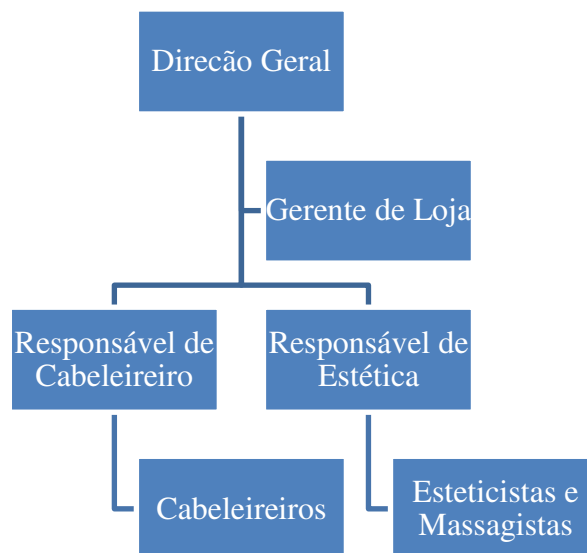


Figura 3: Organigrama da Área de Bem-estar
Fonte: Visabeira Turismo, SGPS, S.A.

Na figura 3, podemos observar que a área de cabeleireiro e estética é gerida por dois responsáveis que respondem hierarquicamente à gerente de loja. Esta por sua vez reporta à

direção geral, que tal como na área do desporto, era cargo ocupado por mim.

Em ambas as áreas, o cargo de direção geral tinha como principal objetivo monitorizar e controlar a área operacional, cumprir os objetivos comerciais e financeiros da empresa.

O *Forlife, Desporto e Bem-estar* têm como missão:

- Ser o maior clube de desporto e bem-estar do país, que existe para lhe proporcionar todo o espaço que precisa para cuidar de si;
- Um clube aberto para todos e para uma prática de uma vida Saudável;
- Uma vasta escolha de atividades desportivas onde existe desporto e diversão para adultos e crianças;
- Facilidade de adesão e muitas vantagens para uma vida ativa;
- Programas que se adaptam a si para viver o quotidiano com mais energia;
- Flexibilidade de horários ao seu ritmo.

2.2. Análise Interna

Seguidamente será feita uma análise interna onde poderemos compreender como é constituído este espaço desportivo e de lazer. Faz-se uma descrição de todos os elementos que constituem este espaço, nomeadamente que tipo de serviços e modalidades desportivas, bem como os tipos de horários praticados, de que recursos materiais e espaciais têm, que recursos humanos dispõem, como são as tipologias dos espaços e que serviços de bem-estar têm à disposição dos clientes.

2.2.1. Serviços

O *Forlife, Desporto e Bem-Estar* dedica-se à comercialização de serviços desportivos e de bem-estar, visando promover hábitos de vida saudáveis. A adesão a este clube pressupõe um contrato de fidelização de 6 meses em que o sócio tem à sua disposição uma variedade de modalidades e horários. O acesso é de livre-trânsito dentro das instalações às modalidade que estiverem a decorrer e o valor da sua mensalidade depende do número de vezes que pretende treinar semanalmente.

a) Modalidades

As modalidades desportivas dividem-se em atividades aquáticas como aulas de natação para bebés, crianças e adultos, e aulas específicas de hidroginástica e hidroterapia com

especial incidência nos séniores.

Além destas, existem as atividades de *fitness*, aulas de grupo como as B.T.S. (*body training systems*), e a atividade de PT (*personal training*).

O clube disponibiliza ainda uma ampla sala de musculação *cardiofitness* onde podemos encontrar equipamento de cardio, de musculação e pesos livres.

Na fase inicial do *fitness* em Portugal destacavam-se os treinos de *bodybuilding*, onde se dava primazia à cultura do corpo musculado. Esta era uma vertente muito masculina, acompanhada de estruturas e características muito próprias. Mais tarde, com a adesão do sexo feminino ao mundo do *fitness* a oferta adaptou-se, passou a existir um mapa de aulas recheado de aulas direcionadas para o novo público. Destacavam-se as aulas de grupo de aeróbica e o *step*. Existiam também outras modalidades, mas com menos preponderância, como a ginástica localizada, manutenção, *hip-hop* e a dança.

Nos EUA, já em 2004, os clubes ofereciam aos seus clientes cerca de sessenta produtos diferentes (IHRSA³, 2004), cada um alocado a um espaço próprio no ginásio. A indústria começou na altura a apostar em aulas de grupo temáticas e em aulas com equipamentos específicos. Os mapas de aulas de hoje são preenchidos essencialmente por aulas da marca *Les Milles* (BTS), que se caracterizam por serem aulas de grupo flexíveis e altamente tolerantes à heterogeneidade de clientes. Passa-se assim para o lado do cliente o poder da decisão em relação à intensidade de treino ótimo. Estas aulas de grupo foram pensadas do seguinte modo: são agora monitorizadas por diferentes professores e esta estratégia permite uma fidelização ao serviço, ou ao ginásio, ao invés da fidelização ao professor. Procura-se oferecer um serviço único, que retenha as pessoas à marca, ou seja, fideliza-se o cliente a um programa de treino que permite que sempre que se tenha que substituir um professor isso não acarrete uma diminuição do número de clientes, porque um determinado professor não irá dar mais essa modalidade.

A par das modalidades constantes nos mapas de aulas, introduziu-se o treino personalizado. Os treinos *one-to-one* tornaram-se uma tendência e um dos principais serviços a serem prestados na sala de exercício. Estes PTs (*personal trainings*), como habitualmente são designados, são os produtos de elite dos ginásios e destacam-se pelo seu elevado preço.

³ IHRSA – *International Health, Racket and Sports Association*.

b) Horários

O horário de funcionamento do clube é das 07h00 às 23h00, todos os dias da semana.

Dentro do tipo de mensalidade que o cliente escolhe este pode optar por dois tipos de horários, o económico e o total. O horário económico funciona das 07h00 às 17h00 durante a semana e ao fim de semana das 14h00 às 23h00. O horário total funciona das 07h00 às 23h00 durante a semana e das 07h00 às 14h00 ao fim de semana.

O horário económico foi criado para dinamizar as horas menos frequentadas, como as manhãs durante a semana e as tardes aos fins de semana.

Os ginásios evoluíram e passaram a ser espaços para servir o cliente e têm hoje horários alargados. Funcionam todos os dias da semana e oferecem aos clientes adesões de livre-trânsito com acesso a todos os serviços.

A gestão do mapa de aulas, deixou de ser feita apenas em função das expectativas dos clientes, é nos dias de hoje feita *on time*, com base em sistemas informáticos que fornecem relatórios específicos e que permitem uma maior preocupação com a gestão diária do clube.

2.2.2. Recursos Materiais

De acordo com Tharrett e Peterson (2006) os materiais, eram poucos numa fase inicial. A tecnologia no *fitness* evoluiu muito e atualmente a panóplia de materiais é tão vasta (Suffin, 2009), que facilmente se afirma que determinado ginásio se apresenta desfalcado em relação a outro.

Seguidamente aborda-se a evolução dos recursos materiais afetos a esse tipo de atividade, como máquinas e pequenos equipamentos, e material para aulas de grupo.

a) Máquinas

Os clubes atualmente dispõem de inovador equipamento de treino. No caso específico do *Forlife* a sala de musculação *cardiofitness* é toda equipada com equipamento do mais inovador que existe no mercado.

A área de piscina, sendo das maiores do país, foi toda equipada com material ultravioleta para se obter um maior controle bacteriológico e físico-químico da água e para garantir uma qualidade de saúde pública aos seus sócios.

As máquinas para treino cardiovascular apareceram em Portugal por volta de 1994,

inicialmente em poucos ginásios e em número reduzido.

De acordo com Tharrett e Peterson (2006) a sala de exercício é atualmente o espaço tecnológico de vanguarda dos ginásios, equipado com máquinas maiores e com aparelhos mais pequenos. Neste espaço encontram-se passadeiras, bicicletas, bicicletas reclinadas, elípticas, remos, *steppers*, equipadas com *cardiotheaters* e cardiofrequencímetros. Tudo para que o cliente tenha uma boa experiência durante o treino. Os *cardiotheatres* dão oportunidade ao cliente de aceder ao email enquanto treina, ver televisão, ouvir rádio, entre outras funcionalidades.

A somar a estas máquinas existem ainda pequenos equipamentos utilizados sobretudo nas sessões de treino personalizado. Apareceram ainda outras inovações com vista ao treino de força, máquinas como as *Freemotion*, *Kinesis* e *TRX*.

b) Material para Aulas de Grupo

O material disponibilizado para as aulas de grupo vai desde brinquedos para as aulas para bebés e crianças de adaptação ao meio aquático, a material como passadeiras e bicicletas para aulas dentro da piscina, *steps*, cordas, pesos e bicicletas *indoor* para que as aulas sejam mais motivadoras.

Contudo, o que verdadeiramente revolucionou a indústria foi o *step*. Esta inovação levou os fabricantes a pensarem noutros acessórios de *fitness* que tornassem os treinos mais interessantes, excitantes e efetivos (Tharrett e Peterson, 2006).

Na procura da retenção dos clientes, as salas de aulas de grupo estão hoje cheias de materiais antigos (*step*, caneleiras) e outros totalmente novos (barras de *pump*, trampolins de *jump*). O material existente em cada ginásio depende muito dos programas de treino que esse mesmo ginásio oferece aos seus clientes.

Conclui-se que os materiais têm sido alvo de grandes inovações tecnológicas para se atraírem novos clientes e reter o maior número de clientes.

2.2.3. Espaços

Será apresentado neste ponto as evoluções sentidas nos espaços de prática desportiva. Aborda-se o tipo de espaços onde inicialmente se praticava exercício, para depois se abordar as tipologias de ginásios existentes. Será também referido as mudanças nos espaços existentes nos ginásios, nomeadamente, sala de exercício, sala de aulas de grupo/estúdios, balneários e receção.

a) O Conceito de *Health Clubs*

Os espaços para a prática de exercício físico sofreram mudanças ao longo dos últimos de trinta anos. Nem sempre houve *Health Clubs*, nem sempre existiram ginásios de bairro.

Num período inicial do *fitness* estavam em voga os *Country Clubs*, que atraíam os estratos socioeconómicos mais elevados e que serviam essencialmente para o estabelecimento de relações sociais. Tharrett e Peterson (2006) referem que este tipo de instalações, tanto no Reino Unido como nos Estados Unidos, comportava atividades do foro físico e foro social. No entanto, os *country clubs* portugueses estavam dotados de atividades de cariz físico, nomeadamente desportos de raquetes ou golfe. O ténis tomava a liderança nestas atividades. As estruturas físicas destes clubes incluíam um restaurante, zonas de convívio e por vezes mesas de bilhar.

Segundo Tharrett e Peterson (2006) o aparecimento de ginásios do tipo *bodybuilding* tornou-se uma moda nos anos 50 nos Estados Unidos da América. Nos anos 80, os ginásios que existiam em Portugal, ainda tinham apenas como fim o *bodybuilding*.

Por sua vez, a indústria hoteleira deixou de ser apenas “fornecedora de quartos” e começou a oferecer aos seus clientes outro tipo de serviços como, por exemplo, o exercício físico em espaços de hotel, o que originou os primeiros *health clubs*, espaços devidamente apetrechados para o efeito. Os clientes eram apenas sócios do *health club* que podiam ter também acesso à piscina do hotel. Surgiu também nesta fase o conceito de *Wellness*, tendo-se os serviços alargado à sauna, banho turco e jacuzzi, e disponíveis para a frequência conjunta de ambos os sexos.

Segundo Tharrett e Peterson (2006), na década de 90, nos EUA, certos clubes passaram a ser apenas de *fitness* deixando para os clubes desportivos as modalidades desportivas propriamente ditas. Neste movimento desenvolveram-se clubes orientados para a família, estrearam-se estúdios para diversas aulas de grupo (aeróbica, *spinning*, *yoga*) e iniciaram-se os ginásios com SPA (*Salus Per Aqua*).

É neste tipo de conceito atual que o *Forlife* foi repensado e estruturado para ser um *health club* moderno e familiar.

b) Tipologias dos Espaços

Neste ponto pretende-se dar a conhecer como foram pensadas as instalações, como estão divididas e a preponderância de cada espaço.

Apesar dos estudos prévios que são feitos antes de se erigir um *Health Club*, para se adequar as características dos ginásios ao público-alvo, há características que estes privilegiam: boa arquitetura, instalações cómodas e modernas, com muita luz natural e boas decorações, sem excessos, por vezes até sugeridas pelas marcas de equipamentos (Tharrett e Petersson, 2006).

Estas estruturas são pensadas para terem normalmente piscinas. A sauna e banho turco são parte integrante localizados nas zonas húmidas dos balneários. Os balneários, que numa fase anterior eram considerados de menor importância, surgem hoje em dia como uma das zonas que mais área ocupa dentro dos *Health Clubs*. As zonas de SPA nos ginásios são uma tendência, onde já não se construi um ginásio sem ter junto dos seus balneários estes serviços disponíveis para os clientes poderem relaxar.

Foi com base nestes conhecimentos que se projetou as áreas do *Forlife*:

- **Receção**

Este é um local que sofreu grandes evoluções ao longo dos anos. É o primeiro espaço de contacto com o cliente quando este entra e o último quando sai. Foi construído de forma a causar uma boa impressão e estar sempre organizado para garantir a satisfação das necessidades imediatas do cliente. É o espaço onde estão os telefones, onde se recebe o cliente e onde há uma série de informação disponível.

No entanto, e de acordo com Tharret e Peterson (2006), no acolhimento ao cliente deve-se causar boa impressão num primeiro impacto e por isso, estes espaços devem ser arrumados, bem organizados, bem estruturados e com bons *softwares* de gestão.

A entrada nos clubes dá-se hoje através de pulseiras, *pens*, torniquetes, cartões e biometria digital. No *Forlife* faz-se por pulseira.

- **Sala de Exercício**

Este espaço divide-se em duas grandes áreas: a destinada para o *bodybuilding* e a destinada para o público em geral, que segundo Tharret e Petersson (2006) é uma zona importante onde existem os pesos livres, máquinas de força e máquinas de treino cardiovascular.

Atualmente existe na sala de exercício, uma zona de alongamentos com colchões para a realização de exercícios e uma zona de treino funcional, recheado de bolas medicinais, bastões, *fitballs*, *steps*, entre outros.

- **Estúdios**

Os estúdios – locais onde se realizam as aulas de grupo – foram espaços que ao longo do tempo ganharam importância dentro dos ginásios. O *Forlife* tem diversas salas de grupo que

dispõem de uma multiplicidade de materiais para responder às imensas aulas que lá decorrem (*cycling, yoga, step*).

As aulas de grupos nos dias de hoje são o *core-business* desta indústria. Houve uma preocupação com a construção destes espaços para que estes sejam amplos, com espelhos e que possuam um sistema de AVAC (ar, ventilação e ar condicionado), som e cuidados na sua decoração para que o cliente se sinta o mais confortável possível.

- **Piscinas**

No *Forlife* existem quatro piscinas: uma piscina olímpica utilizada por todos aqueles que já sabem nadar, uma piscina de aprendizagem indicada para todos aqueles que estão a iniciar a aprendizagem às técnicas da natação, uma piscina de hidroginástica adequada para se trabalhar áreas muito específicas de saúde como a reabilitação física, aulas para bebés e preparação para o parto e por fim um chapinheiro indicado para as crianças para iniciarem a adaptação ao meio aquático.

- **Quadras de Squash**

Existem no *Forlife* para desporto de raquetes duas quadras de *squash*. Sendo esta uma modalidade muito apreciada pelo sexo masculino.

- **Pista de Gelo**

Existe também como oferta desportiva uma pista de gelo, única em Portugal com 600m² de área. Aqui, os sócios do *Forlife* podem aprender a patinar ou a aperfeiçoar a suas técnicas.

- **Balneários**

Segundo Tharrett e Peterson (2006), 35% do tempo que o cliente passa num clube é dentro dos balneários.

No *Forlife*, foram feitos grandes investimentos de forma a garantir segurança, conforto e preservação de intimidade ao cliente. Os balneários são áreas grandes, divididas por zonas húmidas onde se encontram as casas de banho, duches, suana e banho turco; e por zonas secas, com cacifos, onde o cliente encontra espaço para mudar de roupa. A limpeza destes espaços, bem como de todos os outros, é hoje considerada fundamental para a garantia de qualidade dos serviços. Existem *check-list* de tarefas de limpeza e manutenção a realizar em todos os espaços.

- **Cabeleireiro e Estética**

Como resposta às necessidades dos consumidores foi criado um espaço de *wellness* como forma de complementar da atividade desportiva. Assim, desenvolveu-se a área de

cabeleireiro e estética com uma panóplia de serviços desde massagens e depilações, a um simples lavar e secar de cabelo. Tudo isto para ir de encontro às expectativas do cliente.

2.2.4. Localização

De acordo com Boschma (2007) há a preocupação em se desenvolver as indústrias de serviços junto a zonas residenciais ou empresariais, contudo, podemos afirmar que os ginásios estão cada vez mais localizados em grandes zonas de densidade populacional, onde as pessoas cheguem rápido e sem grandes perdas de tempo.

Neste caso, o *Forlife* situa-se num Centro Comercial de fácil acesso e com estacionamento gratuito.

2.2.5. Recursos Humanos

A escassez de recursos humanos nos primeiros anos de *fitness* em Portugal tornava os ginásios mais vulneráveis às mudanças. Quando os professores saíam dos ginásios levavam consigo muitos dos seus alunos, que ficavam duplamente desfalcados, sem professor e alunos. A preponderância do professor nas aulas de grupo era importantíssima, chegando a criar “grupos de seguidores”, ou seja, o cliente fidelizava-se ao professor, e não ao ginásio.

Atualmente, as escolas de formação que anteriormente não existiam vieram dar azo à profissionalização do sector. Primeiro, qualquer pessoa podia dar aulas de *fitness*. Hoje, a profissionalização no sector permite que os professores estejam nos clubes todo o dia, executando várias aulas diferentes de desporto (natação, *fitness*, musculação). Assim, as aulas são agora monitorizadas por diferentes professores, de forma estandardizada, promovendo uma fidelização ao clube e não ao professor.

Os professores no passado encaravam estas atividades como *part-time*, por vezes complementar a outra atividade, o que obrigava a que os horários também fossem feitos em função da sua disponibilidade. Atualmente, o *Forlife* tem profissionais credenciados a trabalhar todo o dia em diferentes valências.

2.2.6. Preços

Os preços praticados não variam muito daquilo que é a sua concorrência. O que se pode distinguir são os preços oferecidos em função do horário escolhido, ou seja, se escolhermos um horário económico ou total.

A IHRSA (2010) diz-nos que a mensalidade média em Portugal ronda os 46€. Os valores das mensalidades são calculados em função da concorrência, dos custos totais e do preço psicológico do cliente, segundo a maioria das opiniões, existindo também referência à amortização do investimento e da margem de lucro.

O preço é determinante para a inscrição, contudo, o que se tenta vender num clube é a possibilidade de o cliente poder ter acesso às diversas atividades e facilidades que o clube dispõe, promovendo-se os pacotes de “tudo incluído”, contribuindo desta forma para que haja uma maior retenção do cliente ao serviço, para que este não se canse da oferta, podendo sempre mudar ou alternar a atividade.

No *Forlife* os valores das mensalidades variaram ao longo dos anos, havendo desde sempre a preocupação de perceber o que a concorrência pratica, o cálculo da cobertura dos custos e de uma margem de lucro, no estabelecimento desses mesmo valores.

2.2.7. Qualidade dos Serviços e Necessidades dos Consumidores

Presentemente as mudanças no panorama desportivo – em especial o aumento da concorrência – obrigam os ginásios a optarem por estratégias diferentes e diferenciadoras na qualidade do serviço prestado. Neste ponto pretende-se dar a conhecer a qualidade dos serviços prestados através da perceção da satisfação do cliente *Forlife, Desporto e Bem-Estar*.

As indústrias dos serviços sabem que a qualidade é um fator de vantagem competitiva, como acentua Porter (1988). Nesta indústria para se medir a satisfação do cliente as técnicas mais correntes são os questionários de satisfação, as caixas de sugestão através do ato espontâneo do cliente e do contato direto do instrutor com o aluno.

Ao longo destes anos no *Forlife* temos desenvolvido questionários de satisfação⁴ junto dos nossos clientes que permitiram-nos concluir que é bastante satisfatórios os resultados obtidos sobre a relação entre a qualidade dos serviços, do corpo docente, funcionários, e a relação qualidade preço estabelecida.

2.2.8. Os Clientes do *Forlife, Desporto e Bem-Estar*

Seguidamente caracteriza-se o público do *Forlife* quanto ao estrato socioeconómico, o género e

⁴ Um das atividades profissionais apresentada no ponto 5 deste relatório, página 40.

escalões etários. A este propósito, Tharret e Peterson (2006) dizem-nos que no final de 2004 o perfil dos utentes de ginásios nos EUA era o seguinte: 52% dos utentes eram mulheres; 19% dos utentes tinham mais de 55 anos; o maior segmento de utentes incluía pessoas entre os 35 e os 54 anos; 34% dos clientes tinham entre 18 e 34 anos de idade; o número de utentes com menos de 18 anos cresceu rapidamente, apenas o grupo com mais de 55 anos teve mais rápido crescimento; mais de 50% dos frequentadores de ginásios tinham o quarto ano do colégio (equivalente ao 12º ano), realidade muito semelhante à do *Forlife* como podemos constatar:

a) Estratos socioeconómicos

O estrato socioeconómico que frequentava o *Health Club* – Palácio dos Desportos, em 1996 era a classe média e alta. Contudo, a exclusividade do *fitness* para a classe alta foi-se perdendo ao longo do tempo e atualmente no *Forlife* existem diversos estratos socioeconómicos que frequentam o clube.

b) Género

Sabe-se que as bases do *fitness* vieram do culturismo – direcionado para o público masculino – e que este panorama se foi alterando.

Segundo Hasse (1991, 1992) o reconhecimento científico dos benefícios que o desporto promove na saúde tornou os médicos os principais responsáveis pela participação das mulheres no mundo do desporto, libertas de tabus e preconceitos, sob o lema da vitalidade e do revigoramento físico, aspetos fundamentais na maternidade e no parto bem-sucedido. O paradigma mudou e nota-se uma maior percentagem de mulheres a frequentar os espaços *fitness*.

Para o público feminino tendencialmente as aulas de grupo, numa perspetiva de *wellness*, e para os homens, no essencial, a musculação, com objetivos de hipertrofia. Esta é também a realidade do *Forlife*, Desporto e Bem-Estar.

c) Escalões etários

O principal escalão etário são pessoas entre os 25 e os 40 anos, estes são os principais clientes de ginásios nos nossos dias e no *Forlife*. Presentemente assiste-se também à frequência de outros segmentos, tais como bebés e os seniores com idade avançada.

O escalão etário com mais dificuldade em frequentar os ginásios são os jovens entre os 20 e os 30 anos de idade, porque os pais normalmente já não suportam essa despesa. Portanto, é aquela fase universitária e pós-universitária, alguns estão à procura ou no primeiro emprego e são os têm maior dificuldade em pagar.

2.2.9. Evolução das Necessidades dos Consumidores

Gill, Gross e Huddleton (1993) verificaram que a motivação dos clientes na procura de ginásios era a seguinte: desenvolvimento de capacidades físicas, sociabilização, melhoramento da condição física e da aparência e ter a oportunidade de novas experiências.

Por sua vez, a comunidade médica e a comunicação social têm relevado os benefícios da atividade física regular e tem-se notado que os clientes procuram cada vez mais a melhoria da sua saúde através da ida ao ginásio.

Assiste-se também à procura de construção de redes sociais nestes espaços onde os clientes, acima de tudo, procuram convívio, conformado as necessidades sociais como um meio para atingir a autorrealização sugerida por Maslow (1993).

Numa primeira fase os clientes focavam-se, na procura de um corpo perfeito. Nos dias que correm as preocupações principais centram-se fundamentalmente nas necessidades de saúde e no estabelecimento de redes sociais.

3. Principal Dificuldade da Indústria do *Fitness* em Portugal

Ao longo dos anos tem-se observado um crescimento significativo de ginásios e clube desportivos em Portugal para a prática da atividade física, embora estes valores ainda estejam longe de corresponder a uma grande fatia da população portuguesa.

Com a nova lei de bases da Atividade Física e do Desporto⁵ que revoga a lei anterior lei nº30/2004, de 21 de Julho, é de reconhecer a consciência assumida por parte do Instituto de Desporto de Portugal em retificar algumas lacunas e acompanhar os “ventos da mudança”.

Pretende-se criar condições para promover e desenvolver, entre a população em geral, a atividade física enquanto instrumento essencial para a melhoria da condição física, da qualidade de vida, do bem-estar e da saúde dos cidadãos, bem como para encorajar os Portugueses a integrar a atividade física nos seus hábitos de vida diários, pelos efeitos benéficos que tem para a saúde.

⁵ Lei nº 5/2007 de 16 de Janeiro da Atividade Física e do Desporto.

Debatem-se hoje em dia questões como a obesidade infantil, doenças cardíacas, o *stress*, as depressões nervosas, e tudo aponta para a falta de hábitos de vida saudáveis e de um estilo de vida que permitam alcançar o bem-estar, recuperando a velha máxima *mente sã em corpo sã*.

Incentiva-se a população a aderir a um estilo de vida ativo e saudável, e tal exigência levou ao surgimento de ginásios construídos para um maior número de praticantes, de forma a preencher certo tipo de requisitos que os pequenos ginásios de bairro não tinham devido às suas dimensões reduzidas, tais como SPAS, estéticas, cabeleireiros, estúdios onde permitam que decorram várias aulas ao mesmo tempo, desde as mais calmas (*Pilates, Yoga*), às mais agitadas (*BodyPump, Cycling, BodyStep*), salas com aparelhos para manutenção, musculação, piscinas, quadras de *squash*, tudo para ir ao encontro do bem-estar do indivíduo.

A percepção sentida de que a população está a padecer de falta de bem-estar, isto é de mente e corpo não estarem em equilíbrio, e o aparecimento deste novo modelo de negócio, são as duas razões que despertam particular atenção e nos levam à problemática da criação de valor da marca à volta deste fenómeno social.

A grande dificuldade deste tipo de ginásios é a retenção dos clientes. As administrações dos mesmos referem informalmente que a maioria dos sócios permanece seis meses e depois desiste, e o grande esforço por parte da gerência dos ginásios para reter os clientes é feito durante este período.

Tendo em consideração esta problemática, as questões colocadas serão as seguintes: São os clientes verdadeiramente leais à marca? A imagem da marca tem influência no comportamento e compromisso do cliente, criando neste a lealdade à marca? As associações que os clientes fazem à marca fortalecem a sua lealdade à marca?

Como resposta às questões, objetiva-se a compreensão do comportamento do consumidor em abandonar a instituição, se diminui ou não com a criação de valor da marca, cruzando essa informação com a influência que a percepção da imagem da instituição e as associações feitas à marca pelo consumidor pode ter, ou não, nesse abandono.

A minha atividade profissional ao longo dos últimos dez anos tem sido trabalhar diariamente estas duas questões: conquista e retenção dos clientes e como é que isso contribui para gerir uma marca de *fitness* de sucesso.

Parte II

Atividade Profissional

4. Atividades e Procedimentos Utilizados na Gestão Diária do *Forlife, Desporto e Bem-estar*

4.1. Diagnóstico de Problemas e Apresentação de Soluções

Em 2003 alterei o meu percurso profissional iniciando funções de gestora desportiva no Palácio dos Desportos. Este era um complexo desportivo que tinha sido inaugurado em 1996, e em 2005 foi estratégia da administração remodelar e ampliar o complexo desportivo existente para um espaço mais moderno, mantendo o conceito de espaço familiar.

Até à abertura do *Forlife, Desporto e Bem-estar* foram 3 anos de preparação. Como Diretora Geral, novo cargo que assumi na altura da abertura do novo conceito de negócio, tive que visitar vários espaços desportivos, onde foram feitos vários estudos de *benchmarking*⁶. Analisou-se o mercado nacional e internacional quanto às infraestruturas, preço, oferta desportiva, horários e concorrência nacional e local.

Foi baseado nesta análise que se definiu outros elementos distintivos como a mudança de nome, das cores, dos símbolos do complexo desportivo.

Dando-se a abertura, do novo espaço em abril de 2008 e após anos de estratégias dedicadas à captação de clientes, mudou-se para uma estratégia agora mais centrada em como podíamos manter os atuais clientes, como combater os abandonos, como podemos diariamente trabalhar para manter os nossos clientes, como podemos satisfazer e corresponder melhor às necessidades dos nossos clientes.

Foram então delineadas estratégias que nos ajudaram a diminuir os abandonos, mas que não evitam que mesmo assim haja cancelamentos.

Seguidamente serão descritos alguns planos de ação relevantes, que foram e são aplicados no *Forlife, Desporto e Bem-Estar*, nomeadamente ações de marketing relacional e ações relacionadas com a gestão da marca, nos últimos 5 anos.

⁶ Entenda-se por *benchmarking*: um processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado “o melhor nível”, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua ultrapassagem.

5. Marketing Relacional e Estratégias de Retenção Utilizadas

Até muito recentemente, as empresas estavam mais preocupadas com os “quê” do que com os “quem”, ou seja, estavam focadas em vender o maior número de produtos e serviços possível, sem darem atenção a quem os estava a comprar (Diché, 2002).

O marketing relacional (também chamado *marketing one to one*) significa desejar e ser capaz de mudar o comportamento em relação a um cliente individual, com base no que esse cliente nos diz e logo que mais podemos saber acerca dele. O marketing relacional baseia-se na ideia de estabelecer uma relação de aprendizagem com cada cliente, a começar com os mais valiosos, os mais leais. Cada vez que a empresa e o cliente restabelecem uma relação, a empresa é capaz de ajustar mais um pouco o produto ou serviço às necessidades do cliente. Com efeito, esta relação - *Learning Relationship* - vai-se tornando mais profunda e melhor, em relação à satisfação de determinada necessidade específica do cliente (Peppers e Rogers, 2000). O marketing relacional passa por desenvolver estratégias de CRM (*Customer Relationship Management*) e de comunicação, imprescindíveis para o posicionamento da marca.

5.1. CRM – *Customer Relationship Management*: Enquadramento Teórico

Nos últimos anos, os principais fatores que têm contribuído para o rápido desenvolvimento e evolução do CRM são: o crescente processo de não intermediação em muitas indústrias e o crescimento dos serviços. Este processo que se tem verificado principalmente nas companhias aéreas, bancos, seguros, *software* de computadores, editoras de livros, deve-se ao advento das tecnologias sofisticadas ligadas aos computadores e às telecomunicações que possibilitam aos produtores interagirem diretamente com os consumidores finais (Parvatiyar e Sheth, 2001).

O aumento da capacidade dos sistemas informáticos das organizações gerou um interesse adicional pelo *Customer Relationship Management*, principalmente no sector dos serviços. Na verdade, atualmente consegue-se gerar uma grande quantidade de dados provenientes das transações efetuadas com os clientes. Com base num determinado histórico, é possível saber quais as preferências dos consumidores (por exemplo, no caso dos detentores de cartões de crédito, saber que restaurantes frequentam e que tipo de hotéis preferem).

5.1.1. Definição de CRM

Existem diversas definições de *Customer Relationship Management*.

Peppers, Rogers e Dorf (1999 e 2000) definem CRM como integração dos módulos de automatização de vendas, gestão de vendas, telemarketing e televendas, serviço de atendimento a clientes, automatização de marketing, ferramentas para informação de gestão, Web e comércio eletrónico.

Enfatizando a componente estratégica para além da tecnológica, Paul Greenberg (2002) define CRM como um compromisso por parte da empresa de colocar a experiência do cliente no centro das suas prioridades e assegurar que os sistemas de incentivos, processos e os recursos de informação nivelem a relação através da valorização da experiência. Em termos de tecnologia, CRM é o desenho, comunicação e uso da informação para assegurar que os clientes têm cada vez mais confiança e sentido de valor pessoal na sua relação com a empresa. O CRM é uma estratégia que inclui todas as operações, processos e tecnologias que se desenvolvem com vista a um relacionamento estável e duradouro com os clientes (Dantas, 2007, 2008). Segundo o mesmo autor, CRM é mais do que instalar um *software* ou tecnologias, passa por novas formas de gerir o negócio e por um maior conhecimento dos clientes.

Para Peppers e Rogers (2000) o processo de se tornar uma verdadeira empresa *one-to-one* requer que a empresa reflita nas suas filosofias básicas, reveja as atitudes dos seus gestores e empregados, e provavelmente reconstrua a própria cultura. Existe algo mais além de simplesmente pôr a funcionar um *site* de *e-commerce*, ou lançar um *call-center*, ou automatizar a força de vendas. Um negócio *one-to-one* implica ver a totalidade do negócio na perspetiva do cliente.

De acordo com Ferrão (2003):

- CRM é uma estratégia e não uma aplicação ou tecnologia. É uma estratégia utilizada num contexto competitivo entre empresas que disputam os seus clientes (B2B⁷ ou B2C⁸) e que combina informação, sistemas, políticas e colaboradores com vista a atrair e reter os seus

⁷ **B2B** – *Business to Business* - as operações de compra de produtos e de serviços são estabelecidas entre empresas.

⁸ **B2C** – *Business to Consumer* - relações entre a empresa produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final.

clientes (medidos por exemplo através do seu LTV – *life time value*⁹). As aplicações e tecnologias ditas de CRM são ferramentas utilizadas para implementar as estratégias de CRM a qual deverá fazer parte da estratégia global da empresa;

- O CRM deverá partir dos responsáveis da empresa e não ser resultado de esforços isolados aos mais variados níveis da empresa. O empenhamento direto neste processo por parte dos gestores das empresas constitui um dos fatores críticos de sucesso;
- A estratégia de CRM deve ser utilizada não apenas nos casos de B2C (associado à satisfação das necessidades de consumo dos clientes individuais), mas cada vez em B2B, principalmente com o advento da utilização da Internet (incluindo as suas tecnologias associadas: *Intranet* e *Extranets*), em que os clientes se tornam parceiros de negócio, integrando os seus processos de gestão com os dos seus fornecedores (colocando encomendas, verificando o planeamento das encomendas, efetuando pagamentos).

5.1.2. Implementação do CRM

Segundo Peppers e Rogers (2000), o processo de implementação de uma iniciativa de CRM, consiste numa série de quatro passos básicos (metodologia IDIC):

1. **Identificar os clientes.**

Para podermos ter uma relação com alguém é muito importante “conhecer” os clientes individualmente, de forma tão detalhada quanto possível e ser capaz de os reconhecer em todos os pontos de contacto da empresa.

2. **Diferenciar entre os clientes.**

Os clientes são diferentes uns dos outros, representam diferentes níveis de valor para a empresa e têm diferentes necessidades. É necessário diferenciá-los, com vista a (a) ganhar uma maior vantagem com os clientes mais valiosos e (b) personalizar de acordo com as necessidades individuais de cada cliente.

3. **Interagir com os clientes.**

⁹ **LTV – Life Time Value-** é uma métrica de marketing que projeta o valor de uma pessoa sobre a história do seu relacionamento com a empresa. Corresponde ao valor estimado corrente do cliente baseado no seu rendimento esperado.

A empresa precisa melhorar a eficiência de custos, bem como a eficácia das interações com os clientes, isto é, as interações não só deverão ser menos caras e possivelmente mais automatizadas, como deverão ser mais úteis, em termos de produzir informações que permitam fortalecer e aprofundar as relações com os clientes. O contacto deverá ser retomado onde o anterior terminou, quer a última interação tenha ocorrido na noite anterior ou no mês passado, no *call center*, no *site* da empresa ou nas instalações onde teve lugar a reunião com o vendedor.

4. Customizar o produto ou serviço, de modo a ajustar-se às necessidades de cada cliente.

A empresa deve tratar os clientes de maneira que tenha significado para os clientes individuais. Esta personalização só pode ser efetuada em termos de eficiência de custos, utilizando uma metodologia de personalização em massa - criação de uma variedade de produtos altamente específicos sem módulos ou componentes pré-existent. Esta customização aplica-se à forma como os serviços são embalados, configurados, entregues, faturados, financiados; na forma como as chamadas telefónicas são tratadas num clube desportivo, e como os visitantes são tratados num web site.

O sucesso do *Customer Relationship Management* depende mais da estratégia do que do montante despendido em tecnologia. Para fazer o sistema CRM funcionar é preciso estabelecer qual a estratégia para o cliente, o que ajuda os empregados a compreenderem para onde vão e porquê, e alinhar os processos de negócio antes de implementar a tecnologia. É preciso também liderar e gerir a mudança de forma efetiva, mostrando às equipas como atingir os seus objetivos através dos novos processos, dando-lhes as ferramentas necessárias para terem sucesso. Na verdade, a tecnologia é apenas um facilitador poderoso da gestão de relação com o cliente (Rigby e Reichheld, 2002).

Assim, o objetivo da implementação de um sistema de CRM é possibilitar à empresa fazer um melhor trabalho de criar valor para os clientes, através do envolvimento dos empregados de formas eficientes, significativas e completas, criando ao mesmo tempo valor financeiro e valor da marca (*brand equity*) para a organização (IDM, 2002)

5.1.3. Componentes do CRM

O CRM incorpora uma componente funcional (serviços e tecnologia) e outra filosófica (estratégia, visão, cultura de empresa), as quais devem ser implementadas de forma equilibrada (Rasquilha, 2008). Conceber um sistema de CRM implica uma combinação entre pessoas, processos e tecnologia, procurando compreender os Clientes da empresa (Chen e Popovich, 2003).

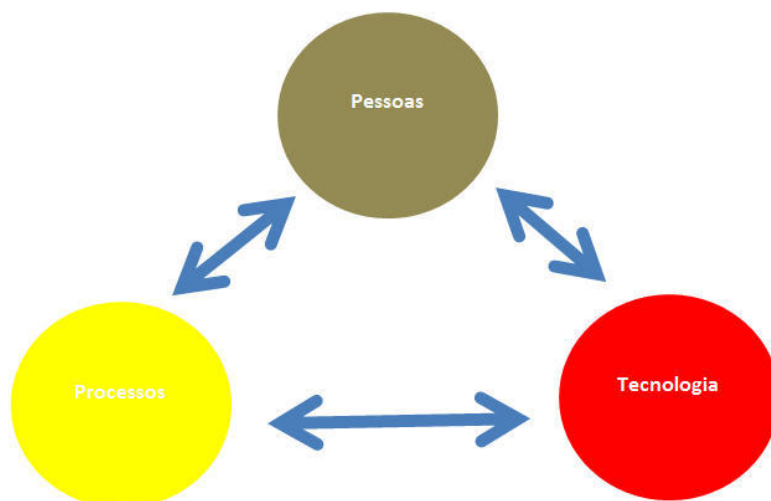


Figura 4: Componentes do CRM

Fonte: Chen e Popovich, 2003

A **tecnologia** corresponde à infraestrutura de *hardware* e *software*. Paul Greenberg (2002) considera três tipos de tecnologia CRM:

- CRM operacional ou *front-office* CRM – os sistemas de informação voltados para o cliente. Inclui serviço ao cliente e a automatização da força de vendas;
- CRM analítico ou *back-office* CRM – baseia-se na análise de factos e dados armazenados dos clientes e geralmente utiliza a tecnologia de *data warehouse*¹⁰ e *data mart*¹¹;
- CRM colaborativo - relacionado com a interação entre o cliente e os canais de comunicação da organização (pessoal, correio, e-mail, SMS, *facebook*, telefone, fax e site). É também utilizado para estabelecer o LTV (*life time value*) dos clientes.

As soluções de CRM devem preencher os seguintes requisitos (Ferrão, 2003):

- Fornecer uma visão coerente e única de cada cliente em cada transação;
- Permitir ao cliente uma visão completa da empresa independentemente da forma como a contacta;

¹⁰ *Data Warehouse* - grande base de dados construída a partir de bases de dados operacionais

¹¹ *Data Mart* - subconjunto do *data warehouse*, para análises mais específicas.

- Conseguir que o *front-office* da empresa execute as tarefas relacionadas com as vendas, serviços e marketing de uma forma integrada, reduzindo custos e melhorando a sua eficiência.

Nas tecnologias de comunicação com os clientes, incluem-se as seguintes tecnologias:

- *Call Centers* e *Contact Center* - permitem contactos via telefone, fax e e-mail;
- Internet (e-CRM);
- Intranet;
- Comunicações Móveis (m-CRM).

Os **processos** representam as rotinas da organização necessárias à execução da estratégia.

Uma vez que o CRM coloca o cliente no centro da organização, todos os processos da empresa são projetados para o ponto de vista do cliente, para gerar lealdade e aumentar o valor do cliente a longo prazo. Através da automatização dos processos de negócio e dos recursos informáticos, o CRM facilita o relacionamento, não só da empresa com os seus clientes, mas também entre os funcionários da organização e desses com os fornecedores (Ferreira e Sganzerlla, 2000).

As **peessoas** representam os executivos e funcionários da organização.

A parte mais difícil da implementação de um programa de CRM, não está na aquisição ou na instalação das tecnologias necessárias, mas na adaptação da empresa e das pessoas a essas tecnologias. Não se trata de fazer as coisas da forma como sempre foram feitas, mas sim efetuar uma enorme mudança na maneira como o negócio vai passar a ser conduzido. As pessoas envolvidas na implementação da estratégia para o CRM podem ter de aprender e/ou desenvolver novas competências. São imensos os obstáculos culturais e organizacionais colocados (Peppers e Rogers, 2000).

5.1.4. Objetivos Visados pelas Empresas e Diversidade de Aplicações CRM

Muitas empresas têm um grande número de clientes e na maioria das vezes torna-se difícil estabelecer uma relação de proximidade sendo que quem contacta na maioria das vezes é o pessoal do *front office*.

Atualmente, as empresas dispõem de ferramentas para praticar marketing de relacionamento, que lhes permite registar as informações de clientes construindo um histórico. Na perspetiva da empresa, os sistemas de CRM permitem entender, segmentar e classificar melhor a sua base de clientes, permitem realizar promoções e vendas cruzadas com alvos melhor definidos e até

implementar sistemas de alerta de *Churn* (abandono dos clientes) que avisam quando há perigo dos clientes abandonarem a empresa (Lovelock e Wirtz, 2007). Segundo os mesmos autores, as aplicações mais comuns do CRM são as seguintes:

- Recolha de dados – o sistema regista os dados dos clientes (demográficos, histórico de compras, preferências dos serviços);
- Análise de dados - após a recolha, os dados é analisada pelo sistema, de acordo com os critérios estabelecidos em classes de forma a personalizar a prestação do serviço;
- Automatização da força de vendas – identificação e processamento das vendas realizadas, vendas cruzadas, vendas com valores mais elevados;
- Automatização do Marketing – a utilização do *data mining*¹² permite à empresa atingir o seu mercado. Um bom sistema de CRM possibilita à empresa a realização de marketing *one-to-one*, permite-lhe avaliar a eficácia das campanhas de marketing (pela análise das respostas) e economizar nos custos, o que resulta no aumento do ROI (retorno sobre o investimento);
- Automatização da central de atendimento – os profissionais da central de atendimento pode melhorar os níveis dos seus dados. Os sistemas de identificação de clientes e de números de contas permitem identificar as classes e personalizar o serviço.

De entre os diversos benefícios para a empresa da implementação de um sistema de CRM destacam-se (Lovelock e Wirtz, 2007):

- Resposta mais rápida às reclamações/pedidos dos clientes;
- Aumento da eficiência através da automatização;
- Conhecimento mais profundo dos clientes;
- Aumento das oportunidades de marketing e vendas;
- Identificação dos clientes mais rentáveis;
- Obtenção do feedback do cliente que possibilita a oferta de novos e melhores produtos ou serviços;
- Obtenção de informação que pode ser compartilhada com parceiros de negócio.

¹² *Data Mining* é uma expressão inglesa ligada à informática cuja tradução é mineração de dados. Consiste em uma funcionalidade que agrega e organiza dados, encontrando neles padrões, associações, mudanças e anomalias relevantes.

5.1.5. A Internet e o CRM Eletrónico (e-CRM)

A utilização das tecnologias de informação e de comunicação (vulgo TIC) permite uma mudança de perfil competitivo da empresa, altera o relacionamento entre empresas, as formas de negociação com os fornecedores e clientes, modifica os procedimentos internos e o fluxo de informação.

Chamam-se Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) às tecnologias e métodos para comunicar que surgiram no contexto da chamada Revolução Informacional, ou Terceira Revolução Industrial, desenvolvidas gradualmente desde a segunda metade da década de 70 e, principalmente nos anos 1990. Consideram-se NTICs:

- Os computadores pessoais (PCs, personal computers);
- Gravação de CDs e DVDs;
- Suportes para guardar e transportar dados: disquetes, discos rígidos, cartões de memória, *pen drives*, I-Pads, I-Phones;
- Telefonia móvel (telemóveis);
- TV por cabo e TV por antena parabólica;
- Internet;
- Correio eletrónico (e-mail), *facebook* e *Twitter*;
- Tecnologias digitais de captação e tratamento de imagens e sons (scanners, fotografia digital, cinema digital, som digital, TV digital e rádio digital);
- Tecnologias de acesso remoto, sem fio ou *wireless* (Wi-Fi, Bluetooth).

O aparecimento da Internet mudou as regras de negócio, criou novas oportunidades para a construção de relações com os clientes (Croteau & Li, 2001). Os motores de busca tornaram mais simples encontrar comerciantes *on-line*, e confiar-lhes informações pessoais. Em vez de esperar por receber pelo correio um formulário para abrir uma conta, ou fazer um pedido pelo telefone, o potencial cliente só precisa de enviar um pedido através do ciberespaço, resultando num prazo de entrega mais curto, num maior rigor e, muitas vezes, numa maior perceção positiva do serviço (Strauss & Hill, 2001, citados por Maria Correia, 2009).

O utilizador da Internet, através de diversos *clicks*, tem oportunidade de mudar de fornecedor para comparar preços e produtos numa base mundial e seleccionar, sem pressões externas, a melhor oferta disponível (Chaston, 2001, citados por Maria Correia, 2009).

Segundo Diché (2002), com a Web, os clientes passaram a ter opções que não tinham com outros canais, tais como:

- 24 Horas de acesso;
- Informação ao minuto;
- Capacidade de procurar um produto/serviço durante uma visita na *net*;
- Assistência ao cliente *on-line*;
- *Self-service on-line*;
- Obtenção de conteúdo personalizado.

Com a Internet muitos procedimentos podem ser automatizados, o que permite uma maior rapidez na prestação do serviço. Devido ao aumento do grau de exigência, a qualidade do serviço aumenta, mas por outro lado, a fidelização dos clientes torna-se mais difícil, uma vez que os outros fornecedores desse cliente podem estar na Web, à distância de um *click* (Ferrão, 2003).

Para Porter (2001), a Internet é uma nova tecnologia extremamente importante. No entanto, considera perigoso afirmar que a Internet torna obsoletas as regras das empresas e da concorrência. Deve ser encarada como uma tecnologia facilitadora, ou seja, como um conjunto poderoso de ferramentas que podem ser bem ou mal usadas, em praticamente todas as indústrias e como fazendo parte de qualquer estratégia. Para este autor, a Internet não é propriamente uma bênção, uma vez que tende a alterar as estruturas industriais, reduzindo a capacidade das empresas estabelecerem vantagens operacionais sustentáveis. A tecnologia da Internet possibilita às empresas melhores oportunidades para estabelecerem posicionamentos estratégicos distintos em relação ao que era efetuado com as anteriores gerações de tecnologia informática. Por si, a Internet raramente será uma vantagem competitiva, mas se as empresas querem manter-se competitivas, não podem dispensá-la. Apesar disso, as empresas vencedoras serão as que usarem a Internet como complemento às formas tradicionais de concorrência e não aqueles que estabelecerem iniciativas de Internet fora das operações estabelecidas.

A utilização de processos baseados na Web entre os prestadores de serviço e os seus clientes, permite que as empresas sejam muito mais eficientes em termos de muitas das transações de rotina, tais como receção de pedidos, faturação, pagamentos e *tracking* de pedidos. Além disso, a Internet potencia a capacidade dos serviços das empresas melhorarem e aumentarem as relações com os clientes. Recolher as informações certas acerca dos clientes, leva as empresas a desenvolverem perfis preciosos dos clientes, a lançarem campanhas de Marketing direcionadas, a providenciarem melhor assistência pós-venda e além, de tudo, a serem melhor sucedidos no e-CRM (Tsikrikitis, 2004).

Com o avanço da tecnologia baseada na Web, as dinâmicas de mercado estão a levar as empresas a adotar o e-CRM – CRM eletrónico (Pan e Lee, 2003).

O e-CRM é um sistema de gestão focado no cliente que pretende gerir, de forma integrada, a todos os pontos de contacto de todos os elementos da empresa com os seus clientes. A interatividade *on-line* entre as diferentes áreas da empresa e os clientes é possível devido aos meios eletrónicos atualmente disponíveis (Dionísio et al, 2009).

Segundo Pan e Lee (2009), a maior parte das empresas estão confrontadas com uma base de clientes cada vez mais sofisticada (onde os clientes são cada vez mais informados, mais exigentes) que solicita um nível mais alto de serviço imediato, através dos múltiplos canais de acesso. Para satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas têm de manter consistência através de todos os canais de interação (telefone, Internet, e-mail, chat, fax) e através de todas as áreas da empresa com as quais o cliente interage (vendas, serviço, marketing).

Para Greenberg (2001) e-CRM é CRM e o CRM deve tornar-se e-CRM.

5.1.6. Ações Implementadas no *Forlife, Desporto e Bem-Estar*

De seguida será descrito as ações que implementei em termos de CRM junto dos sócios do clube e que contribuíram para um verdadeiro desenvolvimento de marketing relacional.

a) O CRM

A análise do enquadramento teórico permitiu avaliar os determinantes da utilização de um sistema de CRM e mais especificamente na unidade de um *Health Club*, enquanto parte integrante do sistema de CRM. Complementando estes ensinamentos com a prática instaurada na empresa, desenvolveu-se um plano descritivo dos elementos necessários para desenvolvermos uma relação mais próxima do cliente através de uma ferramenta como o CRM.

Foi premissa que o sistema de informação que existisse no clube fosse o mais completo em termos de armazenamento de informação sobre os clientes. O objetivo era poder comunicar com o cliente através de contato telefónico, questionando sobre: o seu abandono em relação ao clube, captação de novos clientes e resposta a sugestões ou reclamações apresentadas.

Segue-se a apresentação do modelo que é desenvolvido no *Forlife, Desporto e Bem-Estar* (figura 5).

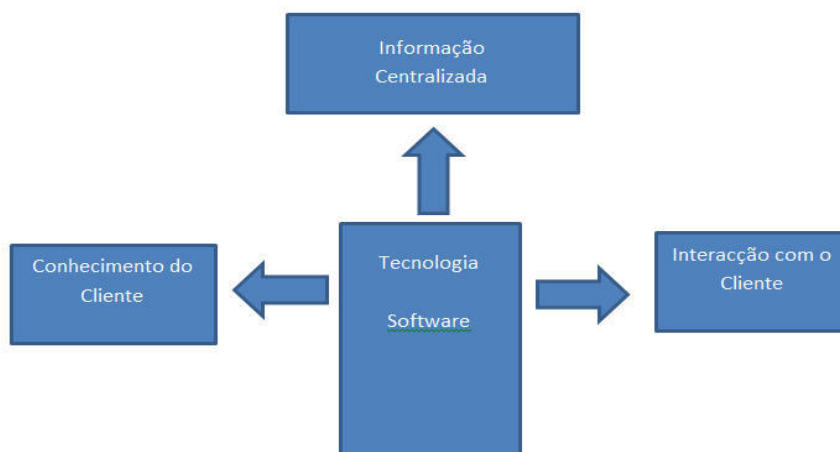


Figura 5 – Modelo CRM no Forlife, Desporto e Bem-Estar

Fonte: Elaboração Própria

Ao observar-se o esquema representado na figura 5 podemos afirmar que a informação sobre toda a atividade do cliente é centralizada no *software* de gestão. Essa informação permite-nos recolher dados acerca dos nossos clientes para depois sabermos que tipos de ações poderão desenvolver. Teremos acesso a várias informações acerca do cliente, como: dados pessoais, idade, morada, tipo de pacote desportivo que adquiriu, se tem uma frequência regular de prática desportiva, qual o horário que opta sempre que vem treinar se é cliente da área do bem-estar.

A implementação de um *software* é deveras importante para conhecermos o perfil do nosso cliente, só assim podemos desenvolver políticas de CRM para captação e retenção de clientes.

b) O atendimento telefónico e o contacto com o cliente

O telefone constitui, na maior parte das situações, a primeira impressão que um cliente tem de uma empresa. Daí a importância que deve ser dada às pessoas que representam a imagem da empresa e que estão em contacto direto com os clientes (*Contact Center*). São estes profissionais que promovem os produtos e serviços da empresa, respondem a reclamações ou dão esclarecimentos.

As principais vantagens da implementação de um *Contact Center* são:

- Eliminar os custos com o atendimento de clientes ao balcão;
- Evitar a deslocação do cliente até um local específico, ou a saída da empresa de um funcionário para o atender;
- Permitir aos clientes escolherem a forma de contacto que mais lhes convier.

Para um bom atendimento, não é suficiente o dom da palavra, o bom senso ou a inspiração, é necessário dar às equipas informações detalhadas sobre os produtos e serviços e uma formação sólida que lhe permita interagir com os clientes de forma consistente e eficaz (Molina, 2009). Para o mesmo autor, as equipas devem ter:

- **Guião de vendas** – deve ser completo, mas não é suficiente perante perguntas âmbito do guião;
- **Perguntas e respostas padrão** – lista de perguntas mais frequentes dos clientes e das respetivas respostas;
- **Informações sobre os produtos/serviços, preços e concorrência** – conhecer os produtos e serviços da sua empresa é muito importante, mas para interagir com os clientes é crucial a equipa estar a par do que se passa na concorrência;
- **Conhecimento do cliente** – saber identificar se as necessidades do cliente se encontram satisfeitas, de modo a poder eventualmente acrescentar outros produtos/serviços, ou outras vantagens, e até atenuar a gravidade de qualquer reclamação.

Segundo Molina (2009) existem determinadas regras que se aplicam a todos os departamentos da empresa que contactem com os clientes e que visam transmitir da empresa uma imagem de profissionalismo, organização e eficácia. Esses procedimentos melhoram o contacto entre a empresa e o cliente, como sejam:

Atitudes do Atendedor	Efeitos no Cliente
Identificar-se e utilizar o nome do cliente	Sente-se importante e único
Assumir a responsabilidade pela resposta Se não lhe for possível dar solução ao problema do cliente, deverá apresentar alternativas.	Profissionalismo e eficácia da empresa
Sorrir e ser sincero O sorriso transparece na voz e a sinceridade nas palavras.	Simpatia e cordialidade
Manter o cliente informado Uma vez que não há contacto visual, o atendedor deverá informar o cliente que se vai ausentar e depois quando regressar pedir desculpa pela demora.	Simpatia, cordialidade e eficiência
Não apressar a chamada Ouvir o cliente calmamente, sem interromper o raciocínio e mostrando que o está a ouvir.	Respeito e empatia
Ter as informações à mão	Profissionalismos e rapidez da resposta
Estabelecer objetivos com a pessoa que liga Definir quando o cliente volta a telefonar (dia e hora) ou quando a empresa o fará.	Simpatia e organização

Tabela 1 – Atitudes dos Atendedores e Efeitos nos Clientes

Fonte: Elaboração própria adaptado de Molina (2009).

Ao implementarmos este *contact center* no *Forlife* estamos a trabalhar os vários tipos de clientes do clube, os novos e os cancelados de forma diferente, ou seja, quando o comercial estabelece contacto com um cliente, vai seguir um guião adaptado ao perfil de cliente que tem para contactar.

Ao fazermos esta filtragem estamos a pôr em prática a nossa estratégia de empresa virada para o cliente e para a retenção do mesmo.

c) Caixa de Sugestões

Outro método que adotámos de forma a conseguirmos satisfazer os nossos sócios foi disponibilizando junto à receção do clube uma caixa de sugestões.

Esta sempre é uma forma de sabermos a opinião daqueles que frequentam o nosso espaço e de poderem deixar em formato anónimo, ou não, a sua opinião. Se deixar os seus dados pessoais é política da empresa contactar em 72 horas para conseguir resolver ou esclarecer aquilo que o

cliente sugere. É uma forma imediata de travar um futuro cancelamento ou abandono do clube (ver anexo 1).

d) Análise da Qualidade do Serviço – Inquérito de Satisfação

Outra política da empresa instalada no *Forlife* foi a de realizar um inquérito bianual de satisfação aos sócios do clube (ver anexo 2). Após a distribuição dos inquéritos de satisfação em 2012 por 2000 sócios (67% da nossa população), apenas se obtiveram 100 resposta. Com fonte nos dados obtidos, podemos observar no gráfico 1 que os serviços mais utilizados são 28% as aulas de grupo, 27% a sala de musculação *cardiofitness*, 24% a piscina, seguidos de 16% da área de cabeleireiro e estética. A pista de gelo apenas é utilizada por 3% dos sócios e o *squash* por 2%.

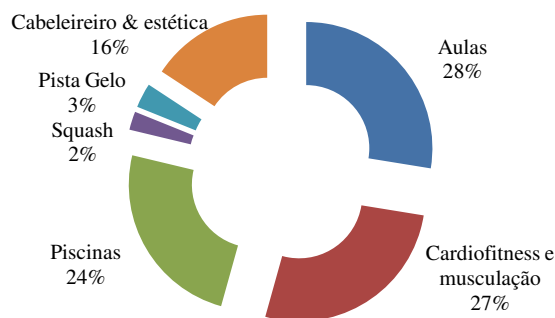


Gráfico 1: Utilização dos Serviços do *Forlife*

No gráfico 2 podemos observar que na questão do atendimento, 76% menciona que é excelente, 22% que é bom e apenas 2% refere que tem de melhorar.

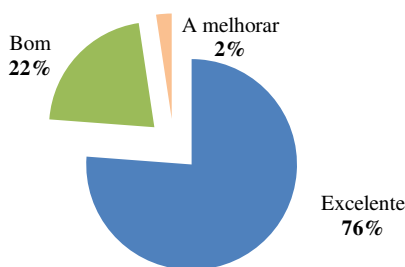


Gráfico 2: Classificação do Atendimento (simpatia e cordialidade)

Na gráfico3, ao analisarmos 50% menciona que são simpáticos, na capacidade de aconselhamento 57% refere que são bons, em relação aos conhecimentos técnicos 80% dos

sócios sugere que são excelentes/bons, por fim a relação estabelecida com os sócios é boa ou excelente, representando 85% dos inquiridos.

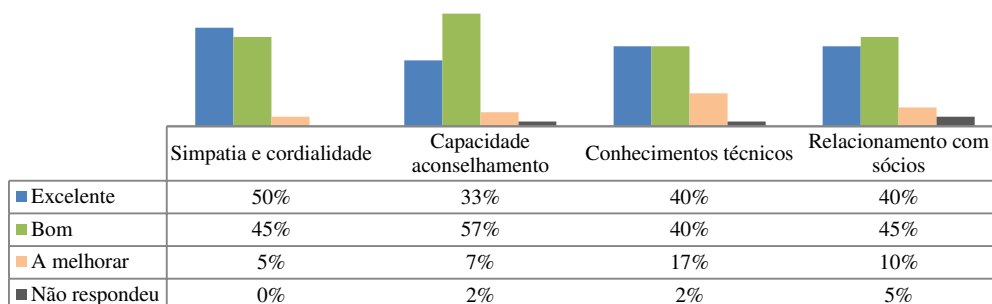


Gráfico 3. Classificação dos Professores

Na gráfico 4 que se refere à qualidade das instalações e serviços podemos afirmar que 40% dos sócios menciona que a limpeza e organização do espaço tem de melhorar; 43% refere que é boa a variedade das modalidades; quanto à variedade do equipamento e infraestruturas 60% diz que é boa; em relação à qualidade dos balneários 43% afirma que é boa; e quanto à qualidade da sauna e do banho turco metade dos inquiridos menciona que também é boa.

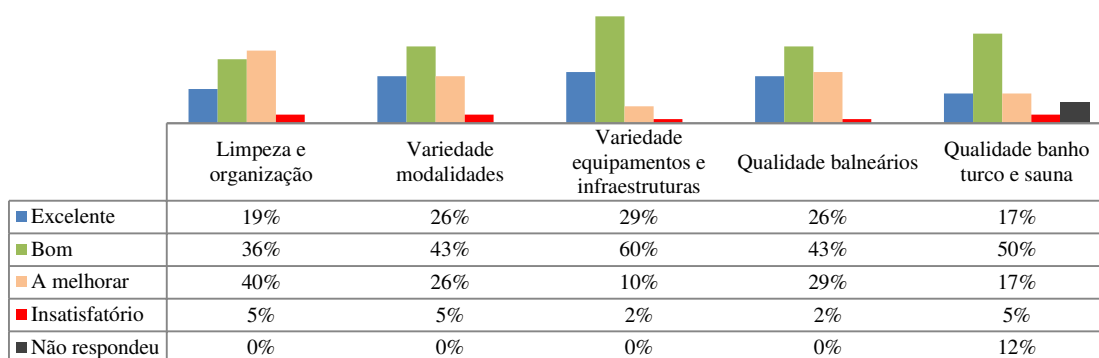


Gráfico 4. Qualidades das Instalações e Serviços

No gráfico 5 a qualidade da sala de musculação e *cardiofitness*, indica que 55% dos inquiridos acha que são boas, 50% menciona que a temperatura ambiente também é boa, do mesmo modo que 45% considera a música ambiente boa.

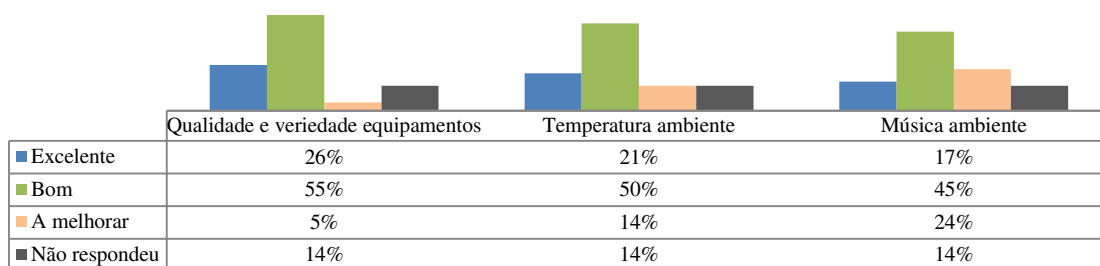


Gráfico 5. Classificação da Sala de Musculação e Cardiofitness

No gráfico 6 os estúdios e as aulas são consideradas boas pelos clientes, com 55% atribuído à qualidade e variedade do equipamento, 43% à temperatura ambiente e 50% à música ambiente.

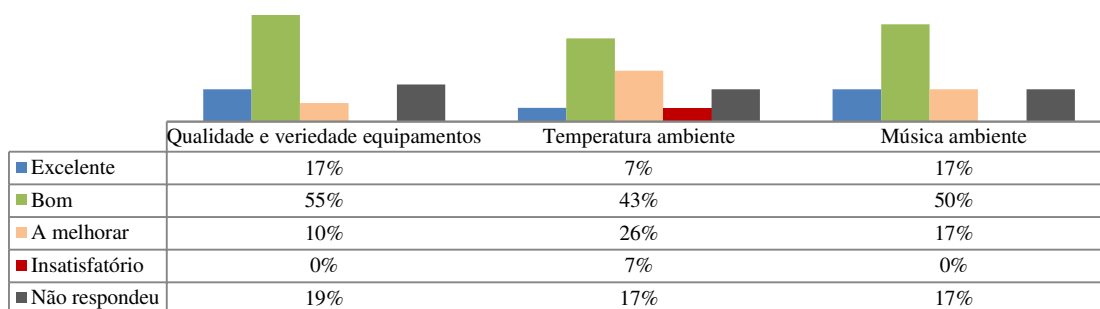


Gráfico 6. Classificação dos Estúdios e Aulas

No gráfico 7, os sócios em 55% consideram que o número de piscinas é bom, em relação à qualidade da água 60% dos sócios consideraram-na boa, mas apenas 38% consideraram a temperatura da água boa.

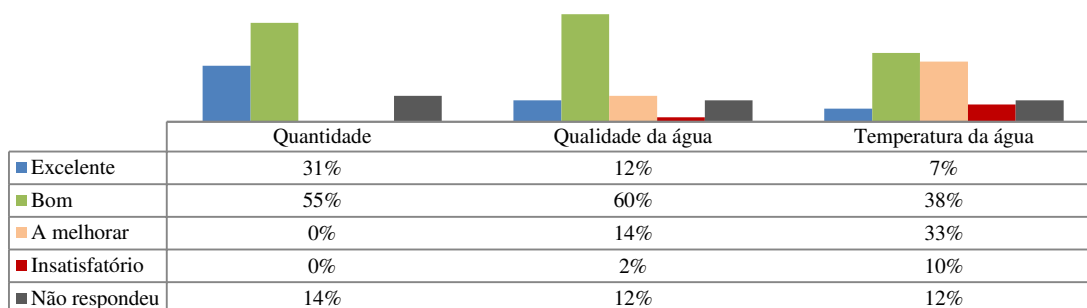


Gráfico 7. Avaliação das Piscinas

No gráfico 8 foram também avaliados os horários e os preços praticados, onde 43% dos inquiridos considera bom e a relação preço/qualidade foi considerada boa por 57% dos inquiridos.

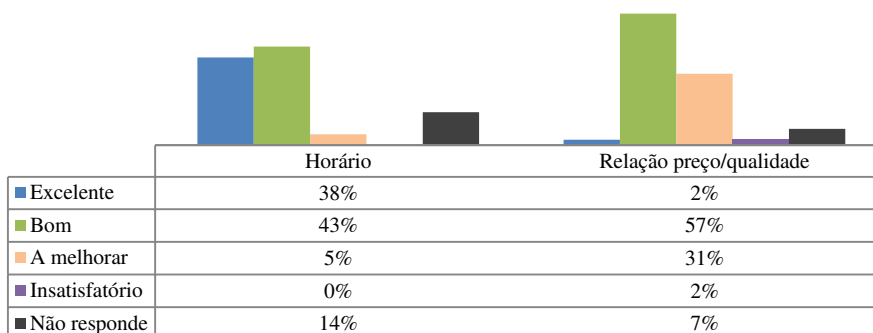


Gráfico 8. Avaliação dos Horários e Preços

No gráfico 9 fica explícita que 41% dos nossos clientes tiveram conhecimento do clube por amigos e 28% através da publicidade realizada.

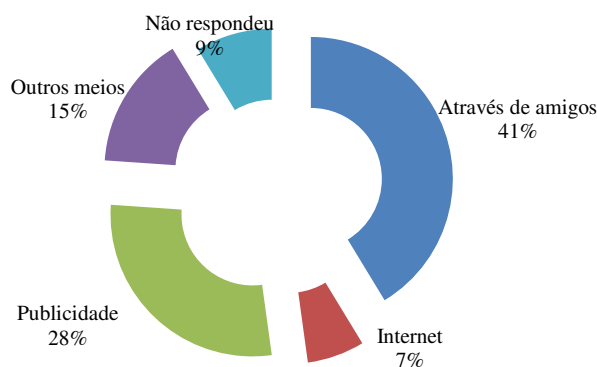


Gráfico 9. Como teve conhecimento do Forlife

No gráfico 10 e 11, em ambas as questões colocadas, perguntámos se conseguimos exceder as expectativas do sócio e se recomendariam o Forlife. Em ambas as questões obtivemos a mesma percentagem de respostas positivas que representaram 93% dos inquiridos, o que é excelente em termos de resultados.

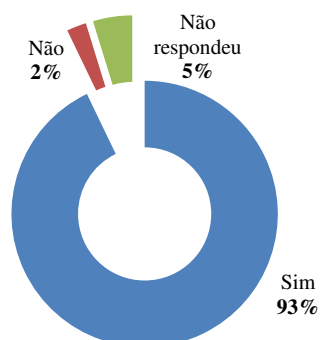


Gráfico 10. Conseguimos exceder as suas expetativas

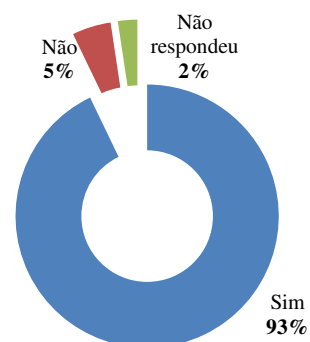


Gráfico 11. Recomendará o Forlife

Após os resultados obtidos traçamos ações de melhoria, nomeadamente no que dizia respeito à qualidade dos serviços de limpeza e à questão das temperaturas das águas nas piscinas.

Em relação à melhoria da limpeza, trocou-se a empresa de limpeza das instalações e, alteramos os horários de limpeza geral para iniciar às 06h00 da manhã reforçando a equipa de limpeza com mais pessoal para assegurar uma limpeza melhor em horários de maior fluxo de clientes.

Quanto à temperatura das águas, desenvolvemos ações de sensibilização e esclarecimento junto dos sócios para saberem que a temperatura das nossas águas até estava acima da média exigida e que não podíamos aumentar mais, dado que além de ser altamente prejudicial para saúde, não conseguíamos garantir a qualidade das águas devido à propagação de micro-organismos. Não é uma batalha fácil de se travar, nomeadamente junto das populações mais envelhecidas, mas temos tentado através da nossa ação pedagógica conseguir alterar mentalidades e comportamentos.

5.2. Campanhas de Comunicação para Captação e Retenção de Clientes

Tendo um clube com a dimensão e diversidade de serviços disponíveis para os seus clientes como o *Forlife*, é fundamental o tipo de campanhas que são traçadas de forma a conseguirmos manter os clientes que frequentam o clube (retenção) e conquistar novos clientes.

No período de 2008 a 2009, o objetivo principal foi sempre aumentar o número de sócios, ou seja, o número de cancelamentos em 2008 ainda não eram significativos, apenas passaram a ser mais expressivos em 2009. É nesta altura que as campanhas de comunicação passam a estar menos direcionadas para a captação e passam a centrar-se na satisfação e motivação dos atuais sócios.

Assim, além do que já foi mencionado anteriormente sobre as medidas que desenvolvemos de CRM, é também primordial perceber que campanhas fizemos e fazemos neste negócio. Seguidamente será feita uma descrição das principais ações.

No início do ano é feito um planeamento de ações sobre temáticas que já temos histórico, nomeadamente campanhas como o Dia dos Namorados, o Dia do Pai e o Dia da Mãe.

Estas campanhas visam essencialmente reforçar a nossa marca junto dos nossos clientes em momentos tão especiais como estes. O objetivo destas ações é permitir aos nossos sócios que durante um dia, uma semana ou um mês possam vir acompanhados de um familiar, amigo ou conhecido, convidando-os a desfrutar dos nossos serviços e atividades. Pela nossa parte, aproveitamos para efetuar uma oferta ou promoção pontual em que sairão beneficiados, tanto o cliente atual como o convidado.

Durante o ano temos outras formas que utilizamos para comunicar as nossas modalidades e serviços juntos dos nossos clientes que são através dos *Open-Days*. Estes dias como diz a expressão é um dia em que abrimos o clube a todos os sócios, e a todos os que já foram sócios e todos aqueles que queiram vir experimentar os nossos serviços e modalidades durante dois dias. Esta iniciativa é realizada aos fins de semana, precisamente para não colidir com o mapa de aulas existente no clube para os sócios e por ser em dias em que a maioria das pessoas tem maior disponibilidade.

Fazemos este tipo de ações quatro vezes no ano e todas têm uma temática associada o que obriga a uma decoração do espaço e a que cada professor se vista de acordo com o tema.

São ações em que se o participante for um não sócio tem de preencher um formulário que disponibilizamos para posteriormente após recolha e tratamento da informação, este irá ser contactado pela nossa equipa do *contact center* com o intuito de angariar como sócio.

Além desta forma que temos para captar novos clientes, também existem outras estratégias para reter os atuais sócios no clube, nomeadamente através de campanhas que apelidamos de:

- **Member get Member** (sócio traz sócio).

Esta ação consiste em criar uma motivação nos sócios que já frequentam o clube. Muitas vezes as empresas apenas se preocupam em criar benefícios para quem vem de novo e

esquecem-se de quem já está inscrito. Estes também têm de ser premiados, dado que têm um contrato de fidelização e vêm no mínimo duas vezes por semana.

Esta forma de retenção que se criou no *Forlife* baseou-se no seguinte: cada sócio inscrito que trouxesse um novo amigo seria premiado com um *voucher* de 25€ que poderia ser utilizado nos nossos serviços de estética e cabeleireiro.

Sendo o valor de montante considerável, cada novo amigo que vinha tentava trazer mais amigos de forma a poder ganhar mais *vouchers*, no fundo estava-se a criar o efeito pirâmide e a fazermos *cross-selling*¹³. Conseguindo-se assim captar novos clientes, satisfazer os atuais clientes e estabelecer laços emocionais com os atuais sócios, dado que estes vão tentar atrair para o nosso clube, as pessoas com quem se envolvem criando desta forma um ambiente familiar.

- Eventos desportivos como o *Schwinn Cycling Experience*

Este evento começou através de um convite que fizemos nas redes sociais, nomeadamente no *facebook*, em que questionámos os nossos amigos se gostariam de ver realizada uma maratona *Cycling*, onde os nossos sócios e os amigos destes pudessem participar tendo como seus professores equipas de *trainers* internacionais da modalidade. A resposta foi muito positiva. Daquilo que não passou de uma hipótese passou a um facto.

Desde 2009 que temos realizado eventos deste nível, onde trazemos *trainers* de vários países europeus como Espanha, Itália, Letónia, que vêm durante 8 horas dar várias aulas de *cycling*. Todos os anos o evento tem imensa adesão e juntamente com isto dinamizamos outras áreas da Visabeira Turismo, como a hotelaria e a restauração.

Uma nova área que atualmente tem trazido resultados muito positivos e que nos tem ajudado a reter os nossos clientes e a captar novos clientes, foi a implementação da área da **nutrição** e da **avaliação física** no pacote mensal que o sócio paga todos os meses.

Assim, além das modalidades a que o sócio tem direito a frequentar, o *Forlife* disponibiliza dentro da mensalidade acesso a consultas de nutrição e avaliação física. O cliente pode assim praticar desporto e ser de imediato acompanhado por profissionais qualificados que disponibilizarão uma dieta alimentar junto com o plano de treino que ajudará o sócio a obter resultados mais rapidamente e saber manter esses mesmos resultados. Aceitação foi muito boa, por parte dos sócios, pagando o mesmo valor de mensalidade tinham ao seu dispor novos serviços que lhes permitia atingir resultados de forma mais saudável e mais rápida.

¹³ Vendas cruzadas de diferentes serviços.

Paralelamente a estas ações desenvolvemos junto da comunidade local iniciativas para reforçar a nossa marca. É de extrema importância estarmos junto da comunidade local para que nossa marca fique mais forte e reconhecida.

Estamos ativamente envolvidos em todas as campanhas desportivas que a Câmara Municipal da cidade promove junto dos seus municípios, como estar presente na Feira do Desporto de Viseu, em atividades escolares e universitárias onde se promove o desporto escolar. Realizamos junto com a comunidade universitária das escolas de enfermagem rastreios gratuitos para a população, como forma de ajudar na prevenção da doença.

A forma como comunicamos estas ações para o público são através de:

- Envio de *e-mail* para a base de dados do clube;
- Envio de *e-mail* para todos os clientes que já frequentaram o clube (cancelados);
- Divulgação no *site* do clube e *facebook*;
- Afixação de *Muppy's* no interior do clube e nos parques de estacionamento e elevadores do centro comercial.

5.3. Considerações Finais

Em resumo, podemos concluir que o CRM não é apenas uma tecnologia para fornecimento de dados, mas sim uma estratégia de negócio, na qual toda a empresa se volta para o cliente com vista a um melhor entendimento e atendimento do mesmo. A tecnologia é facilitadora deste processo, recolhendo os dados relativos a transações, analisando-os e tornando-os disponíveis para uso de toda a empresa. Perante um cenário de globalização e de grande concorrência, as empresas estão cada vez mais a utilizar as TIC como instrumento para aumentar a sua produtividade e eficiência.

O desafio do CRM não reside na simples implementação de uso de uma tecnologia de informação através de recursos de informática. O CRM precisa de começar com uma estratégia de negócio, a qual provoca mudanças na cultura da empresa (o foco estratégico não é mais o produto, mas sim o cliente), nos processos de trabalho e consequentemente nas pessoas. O CRM é antes de tudo uma mudança de atitude e as pessoas são o principal agente. A maior parte das empresas estão confrontadas com uma base de clientes cada vez mais informados e exigentes que solicitam um nível mais alto de serviço imediato, através dos múltiplos canais de acesso. Para satisfazer as necessidades dos clientes, as empresas têm de manter consistência através de todos os canais de interação (telefone, fax, Internet, e-mail, *facebook*, *twitter*) e através de todas as áreas da empresa com as quais cliente interage (vendas, serviço, marketing). Sendo o

atendimento um dos interfaces da empresa com o cliente deve dotar-se esta estrutura de condições que proporcionem uma eficaz resposta às solicitações.

Considerando que temos um mercado altamente competitivo e em constante mutação, as empresas têm de adaptar-se de forma a prestarem serviços com eficácia, qualidade, maior rapidez e menor preço, sendo o CRM uma das ferramentas de o conseguir.

Paralelamente a isto é de extrema importância a forma como comunicamos a nossa marca junto dos clientes. Como temos demonstrado, mais do que captar é necessário saber reter os clientes. Assim, as dinâmicas criadas junto dos nossos sócios através de uma forma como envolvemos professores e clientes na própria dinâmica de captação e retenção, contribui para que marca se torne mais próxima e mais humana, e que se possa responder aos mais elevados níveis de exigência contribuindo para a construção em manutenção de uma marca de sucesso.

6. Gestão da Marca *Forlife, Desporto e Bem-Estar*

6.1. O Conceito e o Valor de Uma Marca – Enquadramento Teórico

No início de qualquer trabalho existe sempre um tempo dedicado à procura de definições e clarificação de conceitos. Relativamente ao conceito de marca, a procura de uma definição clara é uma tarefa árdua e complexa.

Neste ponto serão expostos vários conceitos de marca, apresentados por diversos autores, com o intuito de demonstrar e de contextualizar a complexidade do tema. Contudo, e ainda que bastante diferenciadas, essas contribuições suscitam questões interessantes e relevantes para a análise concreta. Dada a importância real para este estudo, serão desenvolvidos **o conceito de marca**, seguindo-se uma exposição e explicação dos **benefícios existentes de uma marca** para a empresa e para os seus consumidores. Associado à marca estão as suas fontes de valor: a notoriedade, as associações e a fidelidade à marca. Todos estes conceitos estão relacionados com o consumidor e as suas próprias atitudes. Por último, analisa-se a **personalidade da marca e as relações** que se estabelecem entre a marca e os consumidores (acreditando que a marca assume características humanas).

6.1.1. O Conceito de Marca

Recorrendo a uma entidade neutra e responsável pelo registro das marcas em Portugal, encontra-se a definição desenvolvida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial: “a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais suscetíveis de representação

gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respetiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas”. É uma definição comercial fortemente relacionada com o direito, que se concentra no carácter distintivo do nome e dos restantes elementos da marca, passíveis de serem registados (com o objetivo de protegerem a sua unicidade e garantirem a proteção). Apesar de ser uma definição jurídica que esclarece quanto a duas funções essenciais da marca, identificar e diferenciar, deixa uma certa insatisfação quanto à sua aplicabilidade para a gestão. Na verdade, focaliza-se essencialmente na composição e na sua manifestação material da marca atribuindo apenas a importância ao reconhecimento e diferenciação do objeto. Desta forma, são esquecidos os atributos da marca que suscitam afetos e conexões com os consumidores, muito embora estejam presentes fatores intangíveis suscetíveis de serem registados enquanto marca.

Ainda no seguimento da diferenciação e identificação existe a proposta de Dibb et al. (2001) concordante com a perspectiva de Aaker (1994), na qual marca significa um nome, um termo, o *design* ou outra característica que identifica como distinta uma dada empresa presente no mercado. Autores como Kotler (1991) assumem, aliás, perspectivas idênticas.

Autores	Definição
Giraut (1965)	Signo distintivo e notório de um produto convenientemente distribuído, que proporciona uma imagem personalizada da sua diferenciação e oferece a garantia de uma satisfação máxima da sua necessidade e desejo, ao maior número possível de consumidores deste tipo de produtos.
Semprini (1992)	Maquina semiótica apta a produzir e atribuir significados, afirmando a sua especificidade quando atua como instrumento de segmentação e atribuição de sentido de uma forma ordenada, estruturada e voluntária.
Aaker(1994)	É um nome e/ou símbolo distintivo (como logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência.
Schocker, Srivastava & Ruekert (1994)	As marcas são símbolos em que os consumidores aprenderam a confiar ao longo do tempo. Assinalam, frequentemente, qualidades intangíveis dos produtos, geralmente baseados em atributos de experiência – fiabilidade, qualidade e segurança percebidas – que os respetivos produtos e programas de marketing oferecem.

Tabela 2: Algumas Definições de Marca

Fonte: Serra e Gonzalez, 1998, p.22

Verifica-se assim, que a marca ultrapassa o conceito de produto em si mesmo, envolvendo toda a empresa, as suas estratégias e os seus objetivos, aproximando ainda o consumidor,

materializando os seus próprios desejos e necessidades. O que hoje se entende por marca e gestão da marca está longe de ser restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado. Daí que, para muitos autores, esteja implícito um conjunto de valores funcionais e emocionais, que conferem cada vez mais um carácter intangível à marca (Schocker, Srivastava e Ruckert, 1994 citados por Serra e Gonzalez, 1998). É neste sentido que Keller (2003, p.4) entende por “marca um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de alguma forma de outros produtos destinados a satisfazer a mesma necessidade. Tais diferenças podem ser racionais e tangíveis - relacionadas com o desempenho do produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis - relacionadas com o que a marca representa”.

6.1.2. Benefícios de uma Marca

Antes de enunciar os benefícios concretos que estão associados à existência ou uso de uma marca, será útil identificar os grupos que realmente são beneficiados. De uma forma generalizada poder-se-á concluir que todos os presentes no mercado poderão ser beneficiários. Analisando mais concretamente, podem ser identificados dois grandes grupos: a empresa e os consumidores. A empresa, enquanto instituição, mas também todos os seus dirigentes, acionistas e restantes colaboradores, que diariamente trabalham para a realização e obtenção de bons resultados da marca (e por isso, valorizam fatores institucionais); os consumidores, quer sejam atuais ou mesmo potenciais, valorizam os fatores mais comerciais.

Como anteriormente já foi referido, a marca, enquanto instrumento legal protegido, cumpre dois tipos de funções: a de identificar a empresa e/ou os seus produtos e serviços perante os seus públicos-alvo, e a de diferenciar face aos seus concorrentes, assumindo um compromisso público no mercado. Desta forma, para além de proteger legalmente características únicas é também um importante fator de competitividade e diferenciação no mercado. Vejamos porquê (figura 6).

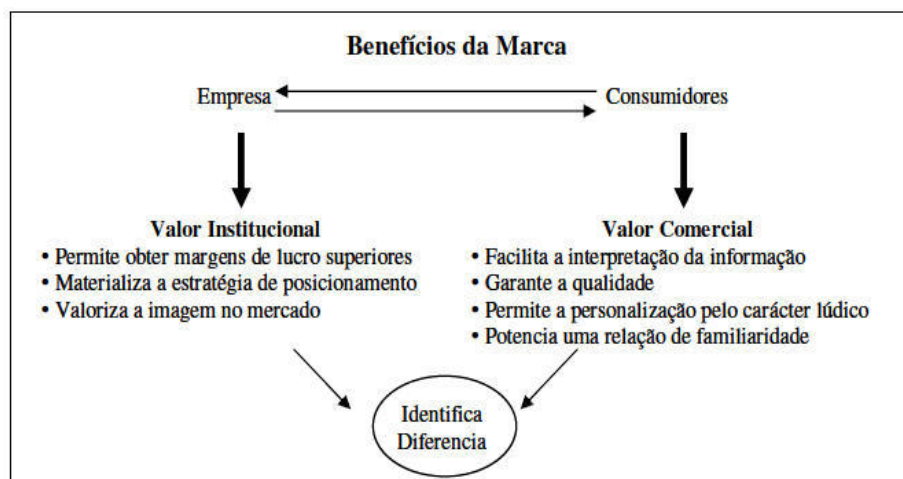


Figura 6: Benefícios de uma Marca

Fonte: Ross, James e Vargas, 2006

No que respeita às vantagens para os consumidores de uma dada marca, desde logo se enuncia a identificação e facilidade de interpretação da informação cedida e a garantia da qualidade permanente, independentemente do espaço e local da compra, e ainda a prática que lhe permite reduzir tempo e energia, através das compras repetidas, que facilitam a memorização de experiências passadas. Desta forma, a marca simplifica o já complexo processo de escolha e tomada de decisão (Jacoby e Kyner, 1973), atenuando igualmente os custos de procura suportados pelo consumidor (Jacoby *et al.*, 1977).

Existem ainda outros aspetos, tais como a personalização que permite comunicar a sua própria identidade, o carácter lúdico, não só hedonista retirando prazer e satisfação pelo uso da marca, mas também ético resultante do comportamento responsável da marca face à sociedade (Nobre, 2004 e Srinivasan, 1987). Por fim, a continuidade que potencia uma relação de familiaridade e intimidade entre a marca e o consumidor (Nobre, 2004).

Se a existência e a possibilidade de criação de valor da marca é reconhecida pelos consumidores, também o é para os acionistas (Kerin e Sethuraman, 1998), dado que consente à empresa a obtenção de margens lucrativas superiores sendo a marca encarada como um ativo importante que precisa ser gerido (Nobre, 2004). Paralelamente para os gestores, a marca permite ainda a adoção de uma estratégia de posicionamento baseado na diferenciação (Ambler e Styles, 1995) e constitui, simultaneamente, um suporte de crescimento (Broniarczyk e Alba, 1994) e de inovação (de Chernatony *et al.*, 1998b).

Nesta mesma perspetiva, a marca possibilita um aumento de fidelidade, que segundo Lencastre e Pedro (2000, p.43) se traduz na permanência de um comportamento através do número de compras repetidas ao longo do tempo”, muito embora esta fidelidade possa resultar

frequentemente de fatores como promoções, hábitos, inércia ou aversão à mudança (entre tantos outros), em vez de resultar de uma ligação cognitiva e afetiva.

Ainda outras vantagens inerentes à existência da marca relacionam-se com a imagem que a marca possui no mercado. Se a marca for reconhecida, o processo de comunicação e todas as restantes atividades de marketing, para além de facilitadas, tornam-se mais eficazes, pela obtenção de economias de escala (Demsetz, 1973) e de gama (Wernerfelt, 1988). Por outro lado, permite à marca atingir um elevado grau de compreensão por parte dos consumidores, que com maior prontidão “perdoarão” falhas ou problemas que surjam na gestão da marca (no entanto, é necessária alguma prudência neste campo, pois os consumidores não toleram ser enganados).

Segundo Aaker (2007), o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço.

Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões que orientam o desenvolvimento, a gestão e a medição da marca (Aaker, 1996): (1) notoriedade da marca, (2) qualidade percebida, (3) associações da marca, e (4) lealdade à marca.

- (1) A notoriedade ou consciência é vista como a probabilidade e facilidade de o nome da marca ser lembrado. Será o ponto de partida para criar valor, porque a consciência aumenta a probabilidade de os consumidores reconhecerem a marca, podendo afetar decisões sobre a marca, e influenciando o desenvolvimento e aprofundamento das associações da marca.
- (2) A qualidade percebida varia consoante o preço e o posicionamento do produto e diz respeito à importância que os consumidores atribuem aos seus benefícios e atributos. Os benefícios e atributos do produto permitem criar um posicionamento na mente do consumidor.
- (3) Existem atributos intangíveis relacionados com o valor da marca. Este tipo de associações é catalogado com base na experiência (o que se sente ao utilizar o produto/serviço) e no simbolismo (os benefícios que satisfazem necessidades subjacentes para aprovação social e expressão pessoal). Estas qualidades intangíveis também são distinguidas com base em três dimensões: favorecimento (favorável e não favorável), força (quantidade e qualidade do processamento da imagem da marca), unicidade (sustentabilidade da vantagem competitiva). Podemos concluir que as associações da marca podem ser considerados como os pensamentos e sentimentos que o consumidor liga a uma marca específica, ou seja, é tudo o que está na memória do consumidor relacionado com uma marca.

- (4) A fidelidade da marca diz respeito à satisfação do cliente como principal instrumento de reforço para a repetição da compra. A fidelidade do cliente é um aspeto crítico na manutenção do valor da marca, pois fornece proteção contra a concorrência agressiva que pode comprometer o valor da marca e garante um nível previsível de vendas criando lucro estável.

Ainda são considerados outros ativos, tais como patentes, as marcas registadas e os relacionamentos exclusivos com canais de distribuição.

As quatro dimensões interrelacionam-se e influenciam-se. Os fatores que ditam como ocorrem estes relacionamentos são o nível de envolvimento do consumidor com o produto e o grau de importância que dá à compra e/ou ao produto/serviço.

Na perspetiva da Aaker (2007), analisar o valor da marca implica refletir sobre as seguintes questões:

- (1) O valor da marca é um conjunto de ativos: lealdade, notoriedade, qualidade percebida e associações. Assim, a gestão do valor da marca tem que contemplar estratégias de investimento que criem e mantenham esses ativos;
- (2) Cada ativo da marca gera valor de diferentes formas. Uns reduzem os custos de investimento em marketing, outros fomentam o estabelecimento de novas associações, outros ainda fornecem o motivo de compra e, por último, os restantes facilitam a interpretação e o processamento de informação;
- (3) A marca cria valor, quer para os consumidores, quer para as organizações. Ao nível dos consumidores, o valor da marca está intimamente ligado ao fato de permitir maior facilidade de interpretar, processar e armazenar toda a informação que os consumidores recebem sobre os diferentes produtos e marcas. A marca facilita então todo o processo de decisão do consumidor. No que respeita às organizações, a marca permite o aumento dos *cash flows* gerados. Este aumento decorre da lealdade dos consumidores, da eficiência dos programas promocionais, da possibilidade de praticar preços *premium*, do aumento do potencial de extensão de marca, da facilidade de acesso aos canais de distribuição, etc. A marca pode ainda converter-se numa forte barreira à entrada de concorrentes;
- (4) A força da marca vai depender da gestão integrada de todos os elementos da marca. Estes devem estar associados ao nome e ao símbolo da marca. Uma alteração num deles pode afetar todos os restantes ativos da marca. Nesta perspetiva, a marca permite a exploração de sinergias, e a redução de maus acontecimentos sobre a imagem da marca.

Clarifica, igualmente, a oferta e fomenta a flexibilidade da gestão, permitindo uma constante adaptação ao mercado, e realiza uma gestão eficiente dos recursos.

6.1.3. A Identidade da Marca e as Relações Entre a Marca e os Consumidores

O conceito de identidade da marca tem sido largamente debatido entre teóricos e investigadores, sobretudo a partir da década de 90, e parece haver um relativo consenso em considerar a identidade como um fenómeno de emissão – da empresa), e a imagem como um fenómeno de receção – dos diferentes públicos da empresa (Figura 7).

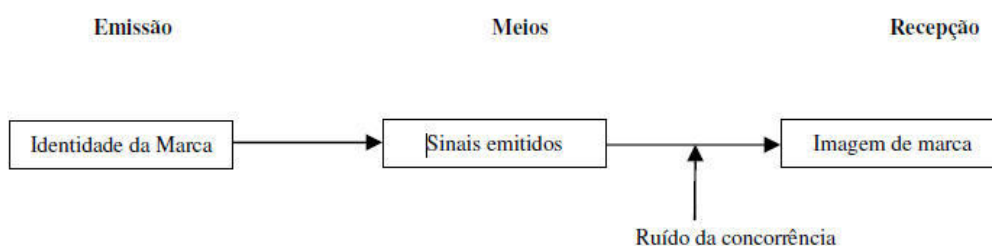


Figura 7: Identidade e Imagem
Fonte: Adaptado de Kapferer, 2008, p.87

6.1.3.1. A Identidade da Marca

A identidade da marca integra todo o conjunto de características que lhe são específicas, resultantes da sua história, dos seus valores, das suas propriedades, do seu aspeto físico, do clima de relação que mantém com o público, do seu reflexo. Em suma, dela fazem parte todas aquelas características tangíveis e intangíveis que a empresa atribui à sua marca e que procura comunicar ao consumidor. Definidos estes elementos será possível determinar o núcleo da identidade de uma marca: o seu *posicionamento* e a sua *personalidade* (Kapferer,2008).

O posicionamento identifica e diferencia a marca (Figura 8).



Figura 8: Posicionamento

Fonte: Adaptado de Kapferer, 2003, p.88

A personalidade constitui uma proposta metafórica de existência física e psicológica (Kapferer, 2003). Segundo o autor esta visão metafórica tem, aliás, suporte em alguns estudos que demonstram ser esses aspetos físicos e psicológicos, de carácter e/ou personalidade da marca, que afetam as preferências dos consumidores, por um lado, e funcionam como estímulo perceptual para a construção da imagem, por outro. Contudo, não se pode esquecer o produto que a marca representa, bem como as situações de uso.

Segundo Kapferer (2003), a ideia de que uma marca só consegue ser assumida pela sua identidade reforça a necessidade de afirmar o sistema de valores pela diferença. É esta diferença que permite o seu conhecimento imediato. A identidade facilita a escolha da marca, na condição de possuir as seguintes três propriedades: credibilidade, legitimidade e afetividade.

A arbitrariedade tipológica dos elementos que constituem a identidade de uma marca, ao resultar de interpretações pessoais de um rigor metodológico e de uma análise científica suficientes para a sua comprovação, dificulta a análise. Na procura de consenso, Kapferer (2003) decompôs o conceito de identidade em seis facetas (prisma da identidade) que, ao permitirem clarificar os seus pontos fortes e fracos, são essenciais para a planificação estratégica da sua evolução (figura 9):

- 1 – A **física**, que tangibiliza a marca;
- 2 – A **personalidade da marca**, representada por personagens que materializam (nome e símbolos);
- 3 – A **cultural**, dimensão que gera o seu sistema de valores;

- 4 - A da **intersubjetividade das associações** que humanizam a marca (estabelecem uma relação duradoura com o consumidor) – relação;
- 5 – A do **significado**, a marca semantiza os produtos/serviços e desempenha função semelhante no consumidor. O significado dos produtos/serviços e desempenha função semelhante no consumidor. O significado dos produtos/serviços é espelhado no seu comportamento – reflexo;
- 6 – A **mentalização** de uma marca pelo consumidor.

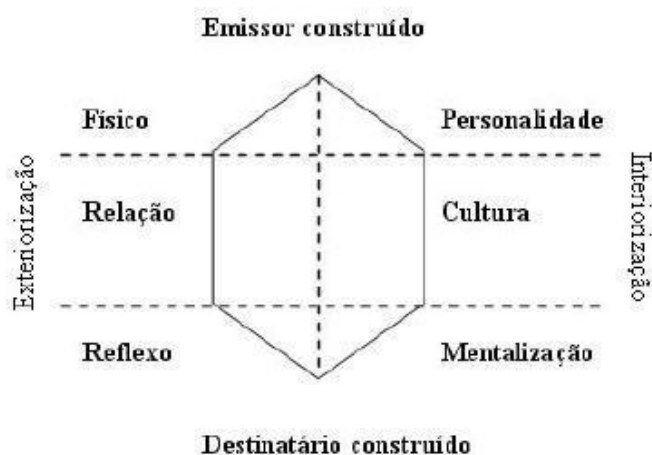


Figura 9: Prisma de identidade da marca

Fonte: Kapferer, 2003, p.91

O processo de identidade da marca não se limita ao grafismo de nomes e logótipos. Para que a identidade preencha eficazmente as suas funções, é necessário considerar a marca de forma abrangente, como uma atividade integrada numa reflexão estratégica de qualquer empresa (emissor).

6.1.3.2. Imagem da Marca

Uma das dimensões do conceito de valor da marca (*brand equity*) é a de imagem da marca (Tabela 3), entendida como o conjunto de atributos e associações reconhecidos pelos consumidores e associados ao nome da marca, e na base dos quais estão as suas decisões face aos produtos ou serviços. Neste sentido, a imagem de uma marca será o resultado da interligação entre as estruturas mentais do consumidor e o leque de ações de marketing destinadas a capitalizar o potencial contido no conhecimento da marca, gerando assim valor.

<u>Categoria da Definição</u>	<u>Definição de Imagem</u>
Ênfase do Simbolismo (Levy, 1959)	Os indivíduos compram objectos não pelo que fazem, mas pelos significados pessoais e sociais que propiciam, para além das funções a que se destinam.
Carácter Amplo (Herzog, 1963)	A soma total das impressões que o consumidor recebe de várias fontes.
Ênfase no Significado e nas Mensagens (Reynolds e Gutman, 1984)	Um conjunto de significados e associações que servem para diferenciar um produto ou um serviço dos que são oferecidos pelos concorrentes.
Ênfase na Personalização (Sirgy, 1985)	Os produtos, tal como as pessoas, assumem imagem personalizada, sendo determinante não só pelas características físicas dos produtos, mas por todo um conjunto de factores como a publicidade, o preço, o estereótipo dos seus usuários e outras associações psicológicas.
Ênfase nos Elementos Cognitivos e Psicológicos (Park et al.,1986)	Uma imagem de marca não é simplesmente um fenómeno perceptual afetado pela comunicação e pelas atividades da empresa. É o produto do conjunto de perceções globais que o consumidor identifica como específicas da sua fonte de origem.

Tabela 3: Resumo de Algumas Definições de Imagem de Marca

Fonte: Serra e Gonzalez, 1998, p. 37

Segundo o autor (Costa,1992) a construção da imagem como processo é um fenómeno psicológico intrigante (Figura 10). Como representação, a imagem é uma manifestação quotidiana para qualquer ser humano. Mas esta sua prática corrente não deve conduzir a uma visão conceptual simplista e redutora. Por detrás dessa naturalidade, resultante de uma praxis espontânea, existe um conceito muito complexo.

A construção da imagem é um fenómeno de representação individual, ativado por um estímulo externo, dependente de conhecimentos e padrões de pensamento adquiridos sociais e culturalmente.

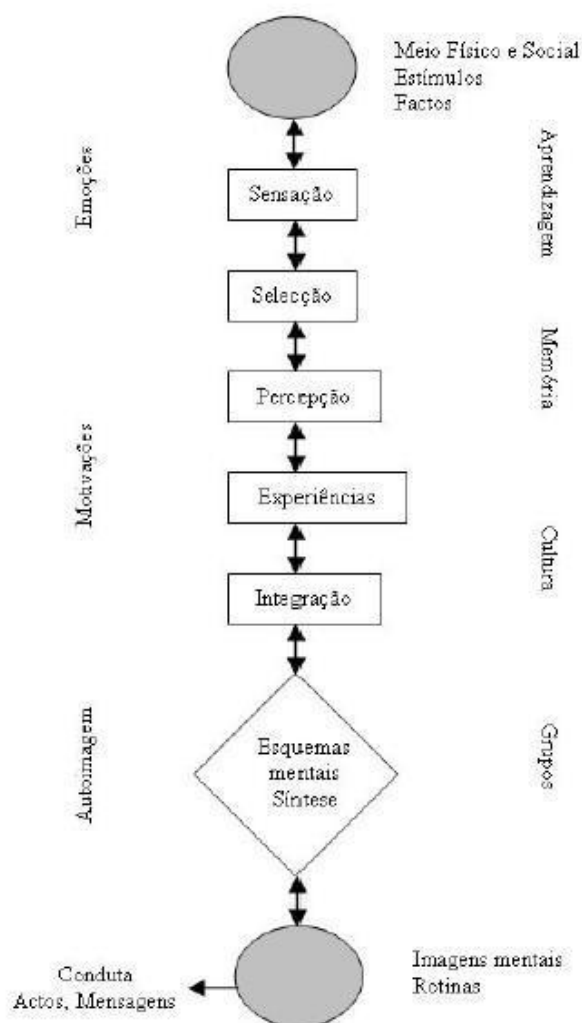


Figura 10: Mecanismos da Mente Humana
 Fonte: Costa, 1992, p.100.

Segundo Costa (1992), é através da percepção visual que o indivíduo estabelece a ligação entre o interior e o exterior, o dentro e o fora. Designa três grandes categorias de imagens: *as imagens retinianas*, que são funções do sistema perceptivo, transformando por meio do cérebro estímulos luminosos em imagens óticas; *as imagens icónicas*, mensagens fabricadas pelo ser humano através de meios técnicos como fotografia, desenhos, pinturas, etc.; e *as imagens mentais*, que são elaboradas pelo cérebro e ficam retidas na memória.

Interessa-nos, em particular, analisar a terceira categoria, as imagens mentais, porque estas são um produto de uma reelaboração, de uma síntese significativa que se realiza com estímulos aleatórios, recombinações, que chegam através dos sentidos. Trata-se de uma subjetivação, ao mesmo tempo, de duas grandes classes de estímulos: as percepções sensoriais diretas da realidade

externa e as sensações e experiências vividas – que constituem outro modo de perceber e integrar diferentes sensações do real e do imaginário.

Os mecanismos do nosso cérebro realizam um trabalho de memória que se alimenta de dados extraídos do exterior (as percepções sensoriais) e de registos psicológicos (experiências, emoções, vivências), elementos mais ou menos vagos, mais ou menos significativos. Produz-se, assim, um processo de depuração, de sedimentação, já que o pensamento tem a capacidade de esquematizar para fazer o mundo inteligível, compreensível, organizado e utilizável pelo ser humano.

Ainda segundo Costa (1992), a percepção é uma função psicológica da aprendizagem, o conhecimento e comportamento instrumental dos indivíduos.

O processo de percepção passa pela memória deixando um rasto de novas percepções ou do reconhecimento de percepções e experiências anteriores, sendo este um processo circular.

Podemos então constatar que a imagem é um conceito de receção. Procura-se, acima de tudo, perceber como traduzir a imagem pretendida (aquela que interessa ao emissor) para imagem percebida (aquela que foi construída pelo recetor). Esta tradução faz-se por processos comunicativos, intencionais e/ou acidentais, que conduzem a um dado estímulo perceptual. A imagem é sempre o resultado de um processo construtivista, com origem na fonte (empresa), sendo transferida pela comunicação produto ou institucional, e resultando numa percepção pessoal do destinatário.

O conjunto das associações que os consumidores guardam em memória é aquilo que Keller (2005) designa por imagem de marca. O autor define associações de marca como nós de informação ligados ao nó da marca na memória, e que contêm o significado da marca para os consumidores. Estas associações incluem percepções da qualidade da marca e atitudes perante a marca. O autor classifica ainda as associações de marca em três grandes categorias: *atributos*, *benefícios* e *atitudes*. Os *atributos* são os aspetos descritivos que caracterizam uma marca, isto é, o que o consumidor pensa que a marca é ou tem. Os *benefícios* entendem-se como os valores e os significados pessoais que o consumidor relaciona aos atributos da marca - o que o consumidor pensa que a marca pode fazer por ele. Os benefícios podem, ainda, ter uma natureza funcional, simbólica ou experimental. As *atitudes* da marca são avaliações do consumidor sobre a marca.

De acordo com Aaker (1996), as associações da marca dispõem de grande valor, porque representam a base para as decisões de compra e estabelecem o nível de lealdade no consumidor. Ao afetar os seus sentimentos e atitudes, as associações dão ao consumidor a razão

para comprar uma determinada marca. Algumas influenciam o consumidor nas suas decisões de compra, ao darem credibilidade e confiança na marca.

6.1.3.3. Lealdade à Marca

Na maioria dos estudos sobre lealdade à marca esta é vista como o comportamento repetitivo de compra.

O conceito de lealdade, para Funk e James (2001), é definido como uma forte atitude que é persistente, resistente à mudança, criadora de uma tendência no processo cognitivo, e é um guia do comportamento. Esta definição sugere que alguns consumidores podem ser considerados irracionais que se comprometeram a uma organização apesar de possivelmente faltarem elementos motivacionais relacionados com o produto. No contexto desportivo, muitos consumidores parecem ser irracionais quando apoiam uma equipa mesmo depois desta perder as suas atrações (sucesso no campo, jogadores estrelas). Alguns estudos (Chadwick e Holt, 2007; Heere e Dickson, 2008; Hightower, Brady e Baker, 2002) medem a lealdade à marca através do comportamento leal do consumidor pelo número de assistências a jogos.

A dimensão atitude da lealdade do consumidor é representada pelo compromisso psicológico do consumidor à marca (Bauer, Stockburger-Sauer e Exler, 2008). O compromisso é definido como a ligação emocional ou psicológica a uma marca. O fortalecimento da atitude (tabela 4) ocorre quando as respostas e tendências adquiridas da marca persistem, resistem á mudança, influenciam a cognição e têm impacto no comportamento do consumidor (Funk e James, 2001).

A lealdade a um objeto-desporto

O grau da formação da atitude perante um objeto-desporto é caracterizado por:

1. Persistência (atitude ao longo do tempo)

- a frequência de vezes que um individuo pensa no objeto-desporto (diariamente, semanalmente, etc.)
- respostas consistentes obtidas pelo objeto-desporto durante um período extenso de tempo.

2. Resistência á mudança

- aumento da tendência em resistir à mudança como resposta ao conflito de informação ou experiencia

- aumento da resistência à persuasão, caracterizada pela refutação ou bloqueio, contra a comunicação persuasiva que contém informação negativa sobre o objeto-desporto
- maior ênfase em manter o equilíbrio entre atitudes prioritárias e nova informação recebida sobre o objeto-desporto

3. Parcialidade no processo cognitivo

- aumento da complexidade de informação, posição assumida e firmeza na escolha
- a informação é processada com base numa única atitude perante o objeto-desporto: a informação positiva é aceite e há resistência quanto á informação negativa
- aumento da probabilidade de certa informação ser lembrada ou que certas decisões sejam cumpridas
- percepção mais seletiva usada para proteger e/ou reduzir a discrepância entre uma posição inicial e informação conflituosa e defender a preferência pelo objeto-desporto depois do seu consumo

4. Guias para o comportamento

- aumento da probabilidade de um individuo adotar uma forma de comportamento (assistir, ler, ver, ouvir, comprar) relacionada com o objeto-desporto
- maior correspondência com a pretensão comportamental
- maior decoração do respetivo comportamento

Tabela 4: Características que Fortalecem a Ligação do Consumidor à Marca

Fonte: Adaptado de Funk e James, 2001, p.136

Ainda que muitos investigadores se tenham concentrado nos elementos ligados à atitude tais como importância, intensidade, carácter extremo, certeza, conhecimento, expectativa e satisfação (Funk e Pastore, 2000; Trail *et al.*, 2000) para medir a lealdade, os autores Funk e James (2001) propuseram uma alternativa para descortinar o conceito de lealdade no contexto desportivo. Os elementos atrás referidos, para Funk e James (2001) referem-se mais ao processo de identidade do que ao processo de lealdade, embora saibamos que esses elementos têm uma relação forte com a lealdade. Embora saibamos que esses elementos têm uma relação forte com a lealdade, Funk e James (2001) consideraram inapropriado integrá-los na investigação. Chegaram a esta conclusão, porque muitos dos referidos elementos são interiores ao indivíduo. Consequentemente, esses elementos são mais relevantes na identidade ou no compromisso, do que no processo da lealdade. O argumento destes autores foca-se na relação entre indivíduo e o ambiente, em vez de no estado psicológico do indivíduo, e promove a oportunidade de completar o processo inicial de atração com o processo longitudinal da lealdade.

Funk e James (2001) sugerem que o compromisso a um desporto reflete uma atitude que persiste no tempo, resiste a contrainformação, mantém a parcialidade e guia o comportamento. As quatro características fortalecedoras da atitude representam indicadores causadores de uma relação robusta, segura e contínua com o objeto-desporto, e são vistas como determinantes da lealdade. A partir desta perspetiva, os autores anteriormente citados concluem que o elemento “atitude” extraído da lealdade inclui três componentes de compromisso: *persistência*, *resistência* e *processos cognitivos* (ligações intrínsecas) que aumentam e fortalecem a união do consumidor à marca.

A persistência representa a frequência e duração das atitudes ligadas à marca, tal como a atividade cognitiva do consumidor relacionar-se com a marca no seu dia-a-dia ao longo da semana, mensalmente ou mesmo durante anos. As atitudes persistentes são entendidas como inalteráveis e estáveis no decorrer de um extenso período de tempo, independentemente do tipo de informação que o consumidor recebe. Este tipo de compromisso reflete a preferência (vontade) estável perante um objeto, uma marca ou um assunto, tal como, a resistência a tentativas persuasivas para mudarem as escolhas.

O comportamento leal caracteriza-se assim pelo comportamento passado, tal como as intenções comportamentais (Bauer, Stockburger e Exler, 2008). O comportamento passado do consumidor engloba o que já comprou. As suas ações passadas podem representar um comportamento futuro positivo e persistente.

6.2. Estratégia de Criação, Desenvolvimento e Manutenção da Marca *Forlife*

Após enquadramento teórico, irei descrever qual foi a estratégia desenvolvida para a marca *Forlife* para conseguir impor-se no mercado e manter-se como uma marca ativa, atual e adaptada aos novos estilos de vida que se impõem no século XXI.

6.2.1. Criação da Marca *Forlife*

Como já anteriormente referido, a primeira unidade desportiva do Grupo Visabeira foi aberta em 1996, em Viseu com o nome Palácio dos Desportos. Em 2008, o grupo decidiu modernizar as suas instalações desportivas e repensar a sua imagem e o seu posicionamento.

Neste contexto, procedeu-se à mudança de nome e de imagem decorrente de um processo de reposicionamento estratégico da empresa, que teve como objetivo reforçar a sua posição

competitiva do seu *core business* num mercado de serviços ligado ao *Health & Fitness* mais competitivo e alargado.

Assim, nasceu o nome *Forlife, Desporto e Bem-Estar*. Pretendeu-se manter a franja de mercado que já conquistara, a classe média-alta, e por outro lado, pretendia-se encontrar uma nova forma de comunicar com a classe média, um alvo que ainda não tinha sido totalmente alcançado pelo *Health Club*.

Desta forma iniciou-se um processo de *rebranding* adequando a sua imagem a ambos os públicos. O propósito era inovar através de um conjunto de valores que criasse uma forma diferente de a marca se relacionar com os clientes. Mudou o nome, as cores, o logótipo, e o *design*.

Houve a necessidade de alterar a perceção da unidade desportiva, através de elementos tangíveis e intangíveis, para a ideia de clubes modernos e próximos das pessoas. Em concreto, foram definidos os objetivos seguintes: rejuvenescer e modernizar a marca, criar uma nova identidade, diferenciá-la da concorrência, atingir os potenciais clientes e criar momentos de pleno bem-estar, ou seja, proporcionar experiências inesquecíveis, positivas, penetrantes, mágicas e enérgicas. Para tal, a nova imagem deveria transmitir valores característicos de uma marca moderna, inovadora, acessível, cosmopolita, próxima (afeto), diferente (da anterior e da dos concorrentes), *affordable* (acessível), transparente, líder, rigorosa e leal.

Esta multiplicidade de ideias foi estruturada e definiram-se os seguintes objetivos: reposicionar a marca *Forlife*, criar uma nova identidade visual que refletisse o novo posicionamento, mudar os interfaces visual e relacional, dinamizar a oferta, e enfatizar a relação qualidade/preço.

Depois de ter sido efetuado um diagnóstico da marca, através de estudos de *benchmarking* e através da experimentação, ou seja, através da visita a vários clubes nacionais e internacionais, concluiu-se que era necessário posicionar o clube como um espaço onde se poderia experimentar o bem-estar, com uma filosofia de eficácia e envolvimento programático. A ideia era contrariar os pensamentos do consumidor, que associa os ginásios a esforço, desmotivação e despesa. Este deveria passar a pensar em ginásio como espaço inspirador e estimulante, assumindo que o ginásio é eficaz e um local onde se sente motivado. É este mesmo consumidor que, segundo se identificou com o diagnóstico da marca, valoriza ambientes e espaços cuidados, uma imagem forte, experiências inesquecíveis de pleno bem-estar, propostas personalizadas, a noção de *lifestyle*, motivação e eficácia.

Ainda na fase de pesquisa feita pela direção do *Forlife*, foram estudadas as referências no sector e a concorrência. Essa análise permitiu que se definisse o caminho a evitar e se chegasse à

conclusão de que vivemos na era do hedonismo, na lógica experiencial. Portanto, a marca precisava de seguir tendências do sector, cumprindo certos requisitos. Tinha de transmitir noções como as de elementos surpresa, *lifestyle*, foco na motivação, clube como um centro de atividades, encenação de ambientes, programas para todas as formas, gostos e temperamentos, ambiente que valoriza as pessoas de forma individual, multiactividades, imagem que se associa ao estilo de vida moderno.

Nasce o conceito de positivismo físico centrado na lógica de uma oferta de experiências positivas e de que os clubes são centros de motivação - espaços onde se recupera a boa forma física e espiritual e onde há programas adaptados aos estilos de vida, equipas que se preocupam com a maximização do entusiasmo dos sócios, um programação dinâmica de atividades, com enfoque na eficácia.

No final do processo, a nova marca *Forlife* estabeleceu-se como símbolo de uma vontade renovada, liderada por uma nova equipa, e orientada para a maximização do seu valor enquanto objeto relacional. Na génese da *new brand identity* estiveram princípios gerais como a modernização, sofisticação, democratização, visibilidade, memorização, diferenciação, expressividade técnica, simbologia formal (flor e cor como símbolo de uma expressão dinâmica), compactação dos elementos de referência (flexibilidade, agilidade, distinção), limpeza e luminosidade. Estes princípios deram origem a mudanças ao nível da tipografia, da cor, do universo gráfico e da assinatura de comunicação (Figuras 11 e 12).



Figura 11: Antigo Logótipo
Fonte: Visabeira Turismo



Figura 12: Novo Logótipo
Fonte: Visabeira Turismo

A nova tipografia tem mais impacto. O traço torneado dá elegância e confere-lhe um poder mais abstrato e comercial. A sobriedade que a distingue promove a leitura fácil da marca e a sua integração em diversos suportes de comunicação não causa ruído.

Para destacar a palavra *Forlife*, foi introduzido uma nova cor. A escolhida foi o azul, que associa à marca valores como energia, a boa disposição e a vontade de vencer. Representa um rejuvenescimento cromático: do passivo para o ativo. Significa também o aumento do positivismo e da luminosidade, através da utilização de duas cores e de uma progressividade cromática do azul claro para o azul mais escuro. Assim, permitiu aumentar personalidade da marca e distingui-la no universo comercial.

Definiu-se uma reorganização imagética global da marca *Forlife*, levando os princípios da *new brand* a todos os suportes da marca. Construiu-se uma linguagem gráfica e um padrão fotográfico para utilizar em suportes gráficos e ambientais (Figura 13) do clube.



Figura 13: Novos Suportes Gráficos
Fonte: Visabeira Turismo

A assinatura que verbaliza o posicionamento da marca passou a ser: “Forlife, Desporto e Bem-Estar, Forlife para cuidar de si” (Figura 14). O conteúdo indica o *Forlife* como centro de motivação, animação, informação, novidade, pedagogia de vida. *Forlife* é viver a vida, aproveitar a vida e, principalmente melhorar a qualidade de vida, pela vida. *O Forlife baseou-se no conceito de acessível, simples e estiloso (affordable, simplicity, style).*



Figura 14: Nova Assinatura
Fonte: Visabeira Turismo

Com o objetivo de contextualizar a nova marca *Forlife, Desporto e Bem-Estar*, adotámos a visão contemporânea, segundo a qual as escolhas dos produtos e serviços dependem menos dos seus atributos físicos e funcionais e mais da avaliação que os consumidores fazem da respetiva marca. Segundo Keller (2005), *Customer-Based Brand Equity*, estabelece o efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do consumidor em relação a esta, identificando a importância deste pilar da marca, no qual os seus recetores são tão relevantes para sua construção quanto o seu emissor.

Assim, de seguida iremos apresentar o que foi feito em termos de desenvolvimento da marca e o efeito que esta gera no consumidor para manter a sua continuação do clube.

6.2.2. Desenvolvimento da Marca *Forlife*

Vamos agora comentar alguns aspetos fundamentais para melhor compreendermos o que foi feito em termos de desenvolvimento da marca. Em todo este processo tivemos sempre como diretrizes o atendimento aos nossos clientes, o incremento do grau de adesão a um programa de atividade física e saúde, sobre a perspetiva da informação, da educação, da fidelização e da motivação:

- **Informação:** os nossos clientes devem estar sempre informados de qualquer atividade, serviço, promoção, modificação ou alteração que possa afetá-los. Para isso, dispomos de diferentes canais de comunicação que devemos gerir e utilizar, em função das nossas possibilidades e necessidades, como por exemplo:

- **Pessoal da recepção e atendimento ao cliente.** Este está perfeitamente informado de qualquer novidade ou modificação que possa afetar os sócios, para comunicar de imediato.
- **Pontos estratégicos no clube.** É importante identificar espaços da instalação em que os sócios possam permanecer alguns minutos para poderem aproveitá-los como pontos de informação geral. São exemplos possíveis os balneários, a sala de musculação *cardiofitness*, a entrada das salas de aulas.
- **Comunicação via mailing, e-mail, S.M.S.** Esboçamos três ou quatro comunicações fixas em cada temporada representa uma boa percentagem de incidência sobre os nossos clientes. A mensagem pode ser variada: promoções, votos de boas festas, informações de Verão, início de atividades.
- **Boletins Informativos periódicos.** Outra alternativa muito válida é a publicação de pequenos boletins informativos do clube, que incluam uma série de secções fixas sobre diferentes aspetos ou departamentos da instalação. Estes boletins são expostos em diferentes pontos estratégicos do centro ou são enviados, por correio, a toda a nossa base de dados de clientes.
- **Educação:** A cultura desportiva da população em geral está num aumento contínuo, pelo que é muito interessante satisfazer a curiosidade dos nossos clientes, ao mesmo tempo que ampliamos os seus conhecimentos e incrementamos a adesão do utilizador ao centro. Expomos de seguida, exemplos de ações educativas que realizamos:
 - **Primeiro dia no centro.** Trata-se de um guia para o sócio, explicando como funciona o centro ao qual pertence, os serviços e atividades de que dispõe, onde se deve dirigir, e alguns conselhos para que a sua estada na nossa instalação seja agradável e produtiva.
 - **“Não pense que...”.** Mensalmente, expõem-se alguns dos mitos relacionados com a atividade física, a saúde, a alimentação e o desporto, para que os nossos clientes disponham de informação para reconhecer uma falsa crença popular. Por exemplo, realizar atividade física com vestuário de plástico para suar e emagrecer; quanto mais sue melhor, porque a gordura é eliminada através do suor; não realizar exercícios com resistências porque se hipertrofia a musculatura, etc.
 - **“Sabia que ...?”.** Espaço informativo destinado a expor curiosidades, descobertas, dados estatísticos e estudos relacionados com saúde, a nutrição, a atividade física, a dor de costas, os hábitos de vida saudáveis.

- **Campanhas pontuais.** Uma vez por ano, realizamos durante uma a quatro semanas, uma campanha específica com um tema de marcada atualidade social e interesse para os nossos clientes. Alguns dos temas que tratamos são o tabagismo, as enfermidades cardiovasculares, o peso excessivo.
- **Conferências.** Seguindo a linha do ponto anterior, e de acordo com as necessidades e expectativas dos nossos clientes, preparamos uma conferência aberta a sócios e não sócios, com a participação de especialistas sobre os temas a tratar como a osteoporose, a terceira idade e a atividade física, diabetes, gravidez.
- **Pessoal do centro.** Como é evidente, o papel que o pessoal vai ter na formação, motivação e educação do nosso cliente é primordial. Por isso é muito importante que a direção do clube destina uma parte do seu esforço e do seu negócio à formação do pessoal, para que este, por sua vez, possa seguir a linha definida pela direção e contribua para a formação do cliente e desenvolvimento da marca.
- **Fidelização e Motivação:** podemos constatar que se um clube desportivo que analise os seus números poderá comprovar que, se investirmos mais esforços em fidelizar os nossos sócios, disporia, na atualidade, de um maior volume de negócio. Portanto que ações podemos desenvolver para fidelizar os utilizadores?
 - **Promoções internas.** É importante que o nosso cliente se sinta valorizado, que possa perceber a diferença entre alguém que é sócio do nosso clube há largo tempo e um recém-chegado, assim, realizámos promoções internas que premeiem a sua fidelidade aos nossos serviços.
 - **Atividades externas.** Em muitas ocasiões, a organização de atividades desportivas no exterior do centro supõe um valor acrescentado ao negócio, mas que vai vincular ainda mais o nosso cliente ao serviço que lhe prestamos. Tornar-nos-emos um pouco mais imprescindíveis. Um exemplo consiste em saídas para atividades radicais ou ainda para realizar percursos de BTT.
 - **Atividades sociais.** Seguindo a ideia do ponto anterior houve sempre uma preocupação que as atividades não deviam ser apenas de caráter desportivo, mas também sociais, culturais e gastronómicas, sendo esta além da desportiva a de grande adesão.
 - **Inquéritos de satisfação.** Como já mencionado anteriormente é fundamental saber o que o cliente pensa sobre nós, do que gosta, o que o incomoda ou

desagrada, o que espera do nosso clube, qual o seu grau satisfação relativamente a cada departamento, às atividades, aos serviços e ao pessoal.

- **Acompanhamento personalizado.** Estabelecemos um protocolo de boas-vindas, uma entrevista inicial, um controlo de acessos, usos e consumos dos nossos clientes, um programa de exercício à medida são elementos chave para podermos realizar um acompanhamento personalizado a cada cliente.

6.2.3. Manutenção da Marca *Forlife*

Como já exposto, o desenvolvimento de uma marca está intimamente ligado com a forma como atendemos o nosso cliente no dia-a-dia. Este é um dos pilares em que assenta a credibilidade, a qualidade de serviço e a rentabilidade deste tipo de negócio. O atendimento ao cliente apresenta-se como um elo que relaciona o cliente com o serviço e vai condicionar, em grande medida, o seu grau de satisfação, motivação e adesão ao programa de atividade física e saúde. Tradicionalmente, entendemos como ações incluídas na área de atendimento ao cliente as relacionadas com a informação (o que oferecer e como fazê-lo), a educação (ações de formação contínua do cliente) e a motivação, mediante promoções económicas em serviços. Seguidamente apresenta-se algumas ideias que realizamos e que incide na fidelização e motivação do cliente através de atividades, emoções ou sentimentos.

- **Motivação através de atividades e das emoções:** num centro desportivo, podemos encontrar uma grande heterogeneidade de pessoas, necessidades e objetivos. É praticamente impossível ter uma atividade que motive por igual todos os clientes. No entanto, como já foi referido realizamos em média quatro vezes por ano os *Open Days*. São dias em que abrimos o clube quer para sócios e não sócios para que todos possam sentir-se motivados a experimentarem novas modalidades. Apesar desta motivação pelas atividades ser importante há outro fator que é determinante para a manutenção de uma marca, que é a motivação através das emoções. Podemos afirmar que o que liga um cliente a uma marca é aquela emoção que o faz lembrar. Assim, existe uma percentagem de clientes que tem um objetivo concreto, a nível dos resultados, no que diz respeito a um programa de atividade física; mas há também uma elevada percentagem que procura algo mais no momento da inscrição no centro. Para estes, o facto de frequentar o ginásio é um ato social e buscam uma satisfação pessoal, necessitam de sensações agradáveis, procuram o bem-estar emocional.

Para poder cobrir estas necessidades dos nossos clientes, apresentamos os seguintes aspetos que temos que ter conta para podermos manter um cliente ligado a um espaço desportivo, tais como:

- **Obtenção de resultados (eficácia).** Devemos ser capazes de desenvolver programas personalizados de atividade física e saúde que se adaptam às necessidades particulares dos nossos clientes. É preciso combinar de forma eficiente, todos os nossos serviços (*fitness*, atividades dirigidas, dietética, fisioterapia, massagem, piscina, treino pessoal) para oferecer boas soluções aos clientes. A satisfação dos utilizadores começa na capacidade de abarcar as suas necessidades primárias.
- **Sentir-se seguro no centro.** Um cliente deve estar seguro da qualidade profissional do pessoal que lhe presta diferentes serviços. Deve confiar neles para poder seguir os seus conselhos, indicações e programações. Devemos evitar situações de descoordenação entre departamentos, de insegurança diante de uma necessidade primária do cliente, falta de profissionalismo por parte do pessoal do centro. Um cliente seguro vai ser o nosso melhor publicitário, pois continuará associado ao centro, independentemente das prestações em equipamento ou das instalações que lhe possamos oferecer. Devemos garantir estabilidade e segurança para melhorar a adesão dos nossos sócios aos nossos serviços.
- **Sentir-se associado ao centro e à sua filosofia.** Deve existir uma clara afinidade entre a filosofia do centro e a personalidade do cliente. É importante o casamento entre as tendências marcadas pela direção do centro e os objetivos, expectativas e necessidades dos nossos potenciais clientes. O clube deve ser como uma segunda casa do cliente.
- **Sentir-se valorizado.** É fundamental incidir neste aspeto emocional do cliente para o fidelizar e fazer aderir à nossa filosofia. Uma pessoa pode sentir-se valorizada de múltiplas maneiras: saudando-o pelo seu nome quando chega ao clube, interessando-nos por determinados aspetos de saúde que o afetam, atendendo as suas sugestões, satisfazendo as suas expectativas pessoais relativamente a serviços e atividades, mantendo uma boa breve conversação informal com a direção do clube. É primordial cuidar do aspeto humano do nosso serviço. Jamais devemos esquecer que tratamos com pessoas e que representamos uma empresa de serviços, pelo que o peso das motivações emocionais ou dos sentimentos vai ter um papel importantíssimo no processo

de fidelização e contribuindo para um desenvolvimento e manutenção da marca *Forlife*.

6.3. Considerações Finais

Neste capítulo foi demonstrado o que efetivamente se fez em termos práticos para conseguirmos captar e manter os nossos sócios ligados à marca *Forlife*, 5 anos. Julgo que através desta constante preocupação em definirmos estratégias de captação e retenção de sócios conseguimos fazer com que o cliente crie um laço emocional com a marca, de forma a manter-se ligados a esta e a evitar cancelamentos futuros.

Conclusão

A minha atividade profissional ao longo dos últimos dez anos foi trabalhar diariamente duas questões: a conquista e retenção dos clientes e como é que isso contribui para gerir uma marca de *fitness* de sucesso. Por isso, neste relatório abordou-se as temáticas do marketing relacional e da gestão de marcas.

A análise de publicações no âmbito do CRM, do marketing relacional, nomeadamente do relacionamento com o cliente, centrou-se no estudo das potencialidades das estratégias de marketing relacional aliadas às tecnologias de informação e comunicação. Pretendeu-se desenvolver o conhecimento sobre os clientes utilizando os seus dados e informações para compreender, fidelizar e criar valor.

Este tipo de ferramenta permite averiguar o papel da tecnologia no conhecimento e interação com os clientes. A principal vantagem desta ferramenta é possibilitar o acesso rápido ao historial dos clientes contratuais, através do número de cliente, criado aquando da angariação. A ficha de cliente, onde consta um conjunto de dados do cliente (nome, morada, sexo, idade, contactos telefónicos, e-mail) permite conhecer em tempo real, o seu histórico financeiro e o histórico de tráfego como os seus acessos ao clube, o horário que frequenta, qual a modalidade que opta para treinar. A existência (histórico do cliente) de dados comportamentais torna possível traçar um perfil de marketing, o que possibilita um conhecimento das necessidades do cliente permitindo melhorar o relacionamento entre o clube e os seus sócios e desenvolver ações de marketing e comunicação dirigidas a determinado público-alvo que pretendemos captar ou reter.

Foi também caracterizada a sociedade de consumo que para nós é a principal razão do surgimento elaborado do conceito da marca no nosso quotidiano.

Um das consequências da sociedade de consumo é o estreitamento do tempo, que leva o indivíduo a aproveitar o pouco tempo livre que tem para se dedicar a atividades proporcionadoras de “relaxação das tensões” ou de “recuperação das fadigas do trabalho” (Elias e Dunning, 1992). As atividades de lazer oferecem conjunturas para experiências emocionais que, por princípio, estão excluídas dos sectores altamente rotineiros da vida dos indivíduos. As formas de excitação desempenham um papel importante nas atividades de lazer, como no caso do desporto. Lipovestky (2007) observa o triunfo de uma nova sensibilidade desportiva que rejeita a medida tradicional dos feitos desportivos e se centra no prazer. A multiplicidade de atividades e o alternar das mesmas ganham projeção, evitando o tédio. O desporto é visto como uma atividade de lazer e como uma prática saudável: manter a forma, cuidar da saúde, prazeres

da descoberta, descontração, contacto com a natureza e com os outros. Mas numa lógica paradoxal, ao propagarem os valores de conforto e de desejos imediatos, promoveu-se uma inatividade física de massa, bem como um imenso processo de desestruturação ou de relaxamento das modalidades corporais. O indivíduo hipermoderno, no seu dia-a-dia, come demasiado, alimenta-se mal, revela cada vez mais tendência para o sedentarismo, ou seja, a acompanhar a propensão para o combate ao tédio experienciando atividades de avaliação da sua performance, surge igualmente a disposição para cair na inércia contraindo hábitos extremamente prejudiciais à saúde.

Através dos autores supracitados, podemos refletir sobre o porquê do aparecimento de ginásios para um maior número de pessoas, visto que o mercado acompanha as orientações da sociedade, e neste momento estamos perante uma sociedade de hiperconsumo ávida para experiências novas e formas de se libertar das suas rotinas.

O crescimento desta necessidade leva a que também aumente o número de ginásios, e aí entra a lógica da marca, isto é, a identificação e diferenciação do seu serviço em relação aos outros semelhantes.

Ao expormos este enquadramento teórico e demonstrando através das várias ações que fizemos juntos dos nossos sócios, evidenciámos a forma de como construímos e desenvolvemos estratégias para mantermos uma marca viva.

Contudo, o nosso principal objetivo sempre foi de como se mantém essa relação entre consumidor e uma marca ao longo dos anos.

Através dos inquéritos realizados percebemos que os clientes recomendam a marca, por isso identificam-se com ela.

Para Keller (2005), conseguir a lealdade à marca implica estimular oportunamente nos consumidores as avaliações cognitivas e reações emocionais em relação à marca. As marcas mais fortes são aquelas com as quais os consumidores ficam profundamente ligados e “apaixonados”, tornando-se defensores da marca e, por conseguinte, tentam partilhar as crenças positivas que têm da mesma com quem os rodeia.

Foram encontradas algumas limitações no nosso relatório. Os questionários foram distribuídos apenas aos sócios do nosso ginásio e a sua abordagem foi complicada porque muitos aceitaram responder aos questionários dizendo que tinham pouco tempo para os preencher, o que pode ter comprometido a qualidade e veracidade das respostas.

Pelo facto do nosso inquérito ter sido feito em consonância com o nosso departamento de qualidade não se exploraram questões mais profundas e abrangentes que se poderiam ter

revelado importantes para comprovar a lealdade do sócio à marca. Podia-se ter explorado mais os aspetos físicos desta, como o logótipo, a sua performance, a sua popularidade, para medirmos a ligação emocional do cliente.

Por fim, poderei afirmar que criar envolvimento emocional com cliente foi um verdadeiro desafio ao longo destes anos de trabalho na área da gestão desportiva.

Conseguir encontrar a fórmula para manter um cliente ligado a uma marca implica que desde o primeiro dia saibamos o máximo de informação possível acerca dele de forma a podermos medir, dentro de um curto espaço de tempo, quem ele é para podermos adaptar a nossa oferta àquilo que são as suas verdadeiras necessidades e evitarmos os abandonos.

Aquilo que aprendi com a minha experiência profissional e apliquei à realidade deste negócio foi essencial para conseguir construir, desenvolver e manter uma marca como o *Forlife* viva e atual.

Quando num negócio conseguimos que o cliente associe emoções a uma marca é sinal que esse negócio já é parte integrante do seu dia-a-dia.

Saber que contribui para aumentar o número de pessoas ligadas a diferentes práticas desportivas, foi o maior desafio e o maior sinal de que fiz algo para melhorar a vida de muitas pessoas e que reconhecem a marca *Forlife, Desporto e Bem-Estar* como parte integrante das suas vidas.

Bibliografia

- Aaker, Da. (1996), *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, Da., Joachimsthaler, Ea. (2007), *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman.
- Baurdillard, J. (1995), *A Sociedade de Consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Chadwick, S. e Holt, M. (2007), “Building Global Sports Brands: key success factors in Marketing the UEFA champions league”. *Oxford*, Elsevier, pp.21-50.
- Chen, I. J. e Popovich, K. (2003), “Understanding Customer Relationship Management (CRM): people, processes and technology”. *Business Process Management*, Vol.9, No.5, pp. 672-688.
- Diché, J. (2002), *The CRM Handbook - A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley.
- Dionísio, P., Rodrigues, J. V. et al. (2009), *b-Mercator – Blended Marketing*. Publicações Dom Quixote.
- Elias, N. e Dunning, E. (1992), *A Busca da Excitação*. Lisboa: Diffel
- Ferrão, F. (2003), *CRM – Marketing e Tecnologia*. Escolar Editora, Lisboa.
- Ferreira e Sganzerlla (200), *Estratégia de CRM: O Desafio da Implantação*
- Filo, K.e Funk, Dc. (2008), “Exploring the role of brand trust in the relationship between brand associations and brand loyalty in sport and fitness”. *Inst. J. Sport Management and Marketing*, Vol.3, Nos. 1/2, pp.39-57.
- Funk, DC., James, J. (2006), “Consumer loyalty: the meaning of attachment in the development of sport team allegiance”. *Journal of Sport Management*, 20, pp. 189-217.
- Greenberg, P. (2002), *CRM at the Speed of Light*. McGraw-Hill/Osborne, 2nd edition.
- Hill, M., M., Hill, A. (2008), *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, 2^a Edição.
- Holt, Db. (2003), *How brands become icons: the principles of cultural branding*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- IDM (2002), “The IDM Guide to CRM Mastery”, *The Institute of Direct Marketing*, July.
- IHRSA (2010). *The 2010 European health club report: The scope and size of leading markets*. Munich: International Health, Racquet and SportsClub Association.

- Kapferer, Jn. (2003), *As marcas capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3ª Edição, Porto Alegre: Bookman.
- Kotler, P. (2001), *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Lancastre, A., Lages, L.F. (2006), “The Relationship between buyer and a B2B e-marketplace: cooperation determinants in an electronic market context”. *Industrial Marketing Management*, 35, pp.774-789.
- Lencastre, P. (2005), *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V. e Dionísio, P. (2000), *Mercator 2000 Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Lipovetsky, G. (2007), *A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.
- Lovelock, C., Wirtz, J. (2007), *Services Marketing – People, Technology, Strategy*. Pearson/Prentice Hall, 6th Edition.
- Molina, V. (2009), *Como melhorar a qualidade do atendimento telefónico, Relacionamento com clientes*. Publicação
- Maslow, A. (1993). “La hierarchie des besoins dans la motivation. Toutes les theories du management: les ideés essentielles des auteurs les plus souvent cites”, *revista*, pp. 131-134.
- Pans, S.L. e Lee, J. (2003), “Using e-CRM for a Unified View of the Customer”. *Communications of the ACM*, April 2003, 46, p.4.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. N. (2001), “Customer Relationship Management: Emerging Pratices, Process, and Discipline”. *Journal of Economic and Social Research*, Vol.3, Nº.2, pp. 1-34.
- Pepers, D., Rogers, M. (2000), *The One-to-One Manager – Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. Capstone Publishing Ltd., Oxford Center of Innovation.
- Porter, E., M. (2001), “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 63-78.
- Serra, Em., Gonzalez, Jav. (1998), *A Marca: avaliação e gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Anexos

Anexo 1 – Folheto de Sugestões

Deve considerar o nº de páginas do Folheto de Sugestões do anexo I

O anexo II será a página seguinte

Anexo 2 – Inquérito de Satisfação