

Manual

Fitness & Marketing

**Para a Competitividade dos
Ginásios e Health Clubs**

Prof. Doutor Abel Correia
Faculdade de Motricidade Humana

Mestre António Sacavém
Solinca Health&Fitness Clubs

Prof. Doutor Carlos Colaço
Faculdade de Motricidade Humana

Editores

Ficha técnica

TÍTULO: Manual de Fitness & Marketing

EDITORES: Abel Correia, António Sacavém e
Carlos Colaço

EDIÇÃO: Visão e Contextos

Azinhaga dos Ulmeiros, 6-A, 1600 - 778 Lisboa

E-mail: vcontextos@omniservicos.pt

CAPA: Ana Costa

DATA: Março de 2006

TIRAGEM: 1000 exemplares

EXECUÇÃO GRÁFICA: Tipografia Peres

ISBN: 978-972-99989-3-5

DEPÓSITO LEGAL: 274350/08

POSICIONAMENTO NO FITNESS

Celina Gonçalves

Doutoranda em Ciências do Desporto na FMH/UTL
Licenciada e Mestra em Gestão do Desporto pela FMH/UTL
Assistente do 2.º Triénio no Instituto Politécnico de Bragança
celinag@ipb.pt

Objectivos

O presente capítulo - Posicionamento no Fitness - pretende esclarecer todos os interessados, profissionais ou leigos, sobre o significado do conceito chave do Marketing designado por posicionamento, a sua importância e respectivas etapas. Pretende-se ainda referir possíveis formas de diferenciação aplicáveis à indústria do Health&Fitness bem como a importância do reposicionamento caso o posicionamento efectivo não conduza aos resultados esperados.

Da leitura deste capítulo, o leitor deverá adquirir competências para:

- Dominar o conceito de posicionamento;
- Reconhecer a importância da escolha de um posicionamento estratégico;
- Reconhecer a importância do posicionamento percebido pelo sócio;
- Desenvolver e executar as diferentes etapas do posicionamento;
- Identificar a (s) diferença (s) a promover na sua organização de fitness (isto é: ginásios, health&fitness clubs, clube de fitness, academia, etc.).

Posicionamento: conceito chave do Marketing

O mercado do Fitness encontra-se em grande desenvolvimento desde a segunda metade do séc. XX (Grantham, Patton, York & Winick, 1998), nomeadamente nos Estados Unidos. A expansão deste negócio provocou um crescimento exponencial das actividades dos clubes e da adesão a este tipo de serviços.

Neste sentido, os aspectos funcionais de Health&Fitness baseiam-se em vários cenários e seguem diferentes funções, tais como 1) promoção, 2) programas e 3) gestão.

- 1) As actividades promocionais incluem publicidade, marketing, relações públicas, angariação de sócios (vendas) e outras actividades que possam criar uma imagem atractiva do clube.
- 2) Os programas de actividades incluem fitness, testes de prescrição e testes de nutrição, aulas de exercícios, seminários e workshops.

3) As actividades de gestão incluem supervisão, financiamento, administração, seguros, gastos, calendarização das actividades e manutenção.

Um bom gestor de Health&Fitness deve estar habilitado para estas três funções ou ter colaboradores especializados nestas áreas (Grantham et al., 1998).

Paralelamente ao desenvolvimento e inovação das várias actividades de fitness e atendimento, tem sido desenvolvidas as técnicas de marketing para melhor satisfazer o público-alvo pois, perante o aumento da oferta, os ginásios/health&fitness clubs precisam de conhecer a atitude dos sócios perante as diversas possibilidades de prática e de posicionar as suas modalidades face à concorrência.

No contexto desportivo actual, constata-se que os ginásios/health&fitness clubs procuram trocas sociais e económicas, trocas de significados e emoções, para além de irem ao encontro do seu grupo alvo na constante procura de alcançar os seus objectivos. Com o crescente aumento da concorrência é preciso preservar e conquistar uma posição que satisfaça o sócio. É preciso ser influente, influenciando a mente dos sócios.

Ao olhar para o mundo do Fitness pode apurar-se que este é formado por uma multiplicidade de organizações, actividades e serviços. Estas possuem diferentes objectivos, conceitos e representações culturais.

Várias organizações de fitness têm tentado, com várias técnicas de marketing e gestão, perceber e compreender os consumidores de desporto para assim ganharem reais vantagens competitivas, mais e melhores clientes, entendendo-se como melhores aqueles que não abandonam a prática. No entanto, existem várias limitações associadas a estas técnicas que necessitam de maior investigação e compreensão.

Para muitos autores existe uma relação significativa entre satisfação do consumidor e intenção de compra e retenção (Bodet, 2006). Outros referem ainda que a rentabilidade e retenção de consumidores são determinantes para fornecer serviços de qualidade (Afthinos, Theodorakis & Nassis, 2005).

Vários investigadores e gestores defendem que o posicionamento é um conceito chave na decisão estratégica de marketing de qualquer organização (Lindon, Lendrevie, Rodrigues & Dionísio, 2000) e por ilação também as organizações de fitness.

Kotler, Armstrong, Saunders e Wonga (2002) referem que o posicionamento de um serviço consiste no processo que conduz à identificação clara e reconhecida pelo mercado, baseada em critérios objectivos e/ou subjectivos, que o tornam distinto dos serviços alternativos concorrentes. Em conformidade com Lindon et al. (2000), é a arte de desenhar a imagem e a apresentação de um serviço para atrair o mercado. A este respeito diversos autores defendem que será necessário partir do conceito de imagem, conjunto de características objectivas ou simbólicas que são atribuídas a um serviço pelo seu mercado, para que possamos definir o conceito de posicionamento.

“O posicionamento é o conjunto de traços salientes e distintivos da imagem que permitem ao público situar o produto no universo dos produtos análogos e distingui-lo dos outros. Por outras palavras, é uma representação (ou percepção) simplificada, redutora, comparativa e distintiva do produto” (Lindon et al., 2000, p. 139).

Para os fundadores do posicionamento, Ries e Trout (1993), este começa com o serviço. Não o que se faz com ele, mas o que se faz pensar dele na mente do potencial consumidor. A sua abordagem básica não é criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está na mente do consumidor e relacioná-lo com as conexões existentes.

A organização de fitness pode posicionar-se ou mesmo aumentar o seu valor, seleccionando o mercado alvo, oferecendo menores custos do que a concorrência ou proporcionando mais benefícios para justificar os elevados custos, como nos diz Kotler et al. (2002) para os outros serviços.

O posicionamento é então o acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização de fitness. Por outro lado, é também a forma da organização ser definida pelo sócio nos seus atributos importantes de maneira a que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa na mente do segmento alvo (Kotler & Armstrong, 1990; Kotler, 1994; Kotler et al., 2002). É um conjunto de ideias, impressões e sentimentos que os consumidores têm, confrontando-o com a concorrência (Kotler et al., 2002).

Na sequência do posicionamento percebido, o conhecimento dos atributos associados a esse posicionamento poderá então contribuir para a elaboração do posicionamento estratégico geral da organização de fitness, assim como para a melhoria da qualidade e satisfação do serviço prestado.

Antes e depois do posicionamento

Como sustenta Kotler (1994), o processo de marketing inicia-se ainda mesmo antes do serviço estar disponível. Inicialmente os gestores de fitness analisam o mercado e segmentam-no. Só posteriormente seleccionam o mercado a atingir e estabelecem o posicionamento do valor a oferecer. Na fórmula “segmentação – mercado alvo – posicionamento”, que corresponde à primeira fase do processo de marketing, a escolha do valor é a essência do marketing estratégico. Na segunda fase do processo, temos a fórmula “posicionamento – marketing-mix”.

Segmentação

Batra, Myers e Aaker (1996) assumem uma visão muito particular de relacionar sempre dois conceitos: segmentação e posicionamento. Estes autores defendem que não se pode só disponibilizar uma imagem e uma mensagem para um grande e homogêneo público, pois é mais importante o alvo ser constituído por um grupo de consumidores específico com mensagens específicas.

A identificação do segmento de mercado altamente potencial é normalmente acompanhada pelo processo de decidir exactamente o aspecto a evidenciar pelo serviço, a imagem e/ou percepção global do serviço com que os sócios e potenciais sócios devem ficar, e a posição a ocupar nas suas mentes.

O ponto-chave da estratégia de posicionamento é que o consumidor possua uma ideia clara do que o serviço de fitness deve ter e ser na sua categoria de serviços análogos. Ora este serviço não pode estar nitidamente e claramente posicionado se tentar ser tudo para todos.

Também para Proctor (1996), as estratégias de segmentação e posicionamento estão inter-relacionadas. A opção de um ou mais alvos é baseada, pelo menos em parte, na possibilidade da organização planear e implementar uma efectiva estratégia de posicionamento conhecedora das necessidades do grupo alvo. Por outro lado, a estratégia de posicionamento usada para perseguir o mercado alvo pode variar consideravelmente, ou assumir características comuns.

Se uma organização divide o mercado em segmentos identificáveis, o passo seguinte é decidir a que segmentos se dedicar. O segmento não deve ter só as próprias características, mas deve ser alargado o suficiente para garantir a rentabilidade. A organização deve evoluir com as suas próprias forças, fraquezas e objectivos estratégicos para determinar o segmento mais apropriado.

A respeito do posicionamento relativo aos segmentos, François, Nantel e Bilodeau (1993) mencionam que uma empresa pode decidir adaptar a estratégia a um só segmento – estratégia de marketing concentrada –, particularmente recomendada para as organizações culturais que, devido a recursos limitados e à particularidade da sua missão, beneficiarão com a selecção de um segmento em particular.

Este posicionamento tem de ser feito a partir de uma boa compreensão das características de segmentação que podem justificar as preferências e os comportamentos dos consumidores, como as variáveis sócio-demográficas, ou mesmo geográficas. Mas, na maioria dos casos, as organizações de fitness posicionam-se em função dos benefícios procurados pelos sócios.

O posicionamento de um serviço em função dos benefícios que pode oferecer e, em função dos segmentos que visa satisfazer permite ao gestor de fitness detectar os serviços concorrentes e eventualmente os seus possíveis aliados. Todas as estratégias são dotadas de uma compreensão refinada nos atributos e nos benefícios procurados pelos sócios. Assim sendo, é muito importante identificar os critérios sobre os quais os sócios, actuais e potenciais, alicerçam as suas preferências e escolhas.

Sob o ponto de vista de Kotler e Armstrong (1990), assim que uma organização decide que segmentos do mercado perseguir, deve também decidir que posição pretende ocupar nesses segmentos.

Também para Proctor (1996) o ponto fulcral da estratégia de qualquer serviço desportivo deve corresponder ao segmento de mercado onde o sucesso é mais provável. O posicionamento de um serviço indica o que este representa e como os consumidores o podem avaliar, devendo ser posicionado de forma distintiva face aos competidores.

Marketing-mix

Kotler et al. (1994) e Proctor (1996) acrescentam que o posicionamento de um serviço assenta numa segmentação do mercado baseada em critérios que permitem distinguir esses serviços dos concorrentes, na ocupação de um segmento específico e ainda na elaboração e execução do marketing-mix adequado.

Identificar oportunidades do mercado do Fitness para introduzir novos serviços a determinado segmento e os atributos a oferecer relativamente aos competidores; reposicionar os serviços de fitness existentes apelando aos mesmos segmentos ou a novos, adicionando, diminuindo ou alterando atributos; decidir que atributos

realçar na publicidade; e eliminar serviços que não satisfaçam as necessidades dos sócios ou enfrentem uma competição excessiva; não é tarefa fácil.

Novas decisões do marketing-mix devem ser tomadas antes de se entrar em declínio, ou responder às mudanças competitivas com:

- O próprio serviço de Fitness;
- Estratégias de distribuição, decidindo onde oferecer e disponibilizar o serviço;
- Estratégias de preço, quanto pedir, quanto facturar e procedimentos de pagamentos especiais;
- Estratégias de comunicação tentando encontrar a audiência alvo mais fácil de convencer sobre a vantagem do serviço, as mensagens e atributos que devem ser realçados e decidir se algum competidor deve ser mencionado como base para a comparação nesse atributo. Ainda neste ponto é importante decidir que meios de comunicação devem ser utilizados, seleccionando não só em função das capacidades para transmitir a mensagem escolhida com eficácia à audiência alvo, mas também pela capacidade de reforçar a imagem desejada.

Para Pires (1995) o posicionamento é uma das componentes do marketing operacional a par do marketing-mix. O posicionamento faz parte deste marketing operacional pois a definição do marketing-mix adequado a um desporto permite uma identificação clara das opções da organização e um reconhecimento por parte dos praticantes e espectadores dessa oferta.

Para que isto aconteça é necessário que a nível estratégico e operacional as decisões de marketing sejam as mais ajustadas e precisas face à concorrência, para que o mercado identifique o serviço oferecido de um modo distintivo, separando-o dos serviços apresentados por organizações concorrentes.

A definição do posicionamento habilita a organização de fitness a resolver o problema do marketing-mix. Este é composto pelo serviço em si, preço, localização e promoção, aspectos essenciais na elaboração dos detalhes tácticos da estratégia de posicionamento.

Segundo Kotler et al. (2002) uma posição forte não é construída dando falsas esperanças. Assim, uma organização de fitness que conquista a "posição de alta qualidade" sabe que deve ter serviços de alta qualidade, cobrar um preço elevado, oferecer boa localização com fácil acessibilidade e fazer publicidade em sítios onde se consiga alcançar o grupo alvo. Este é o principal meio para projectar uma imagem consistente de alta qualidade e credibilidade – o marketing-mix.

Reforçando esta ideia, Batra et al. (1996) referem que alguns posicionamentos são alcançados sobretudo através da comunicação, local, preço e do actual atributo. É frequente dizer-se que o posicionamento não é o serviço de fitness em si, mas o que se faz pensar dele na mente do sócio, através de vários meios de comunicação. Também para Proctor (1996) o posicionamento é aperfeiçoado através da utilização das variáveis do marketing-mix, particularmente através do *design* do produto e da comunicação de marketing. As organizações de fitness bem sucedidas posicionam-se através da comunicação, ao conseguirem "criar uma impressão" na mente dos sócios, que associam o serviço a um grupo a que querem pertencer com atributos que correspondem a serviços bem definidos.

Todo o marketing-mix é importante no desenvolvimento efectivo do posicionamento. Os atributos a oferecer devem estar perto da linha de expectativas e necessidades dos consumidores alvo e ser associados pontos ao preço e à localização. Contudo, a actividade promocional é um dos elementos fundamentais da criação de um posicionamento efectivo, pois é através desta que o posicionamento é comunicado ao grupo alvo (Proctor, 1996). A organização não deve unicamente desenvolver uma ideia clara de posicionamento estratégico, mas também comunicá-la.

Assim que uma organização de fitness constrói uma posição desejada, deve ter o cuidado de procurar mantê-la através de uma performance consistente e boa comunicação. Realizar uma avaliação rigorosa e contínua adaptando a posição ao longo do tempo para corresponder às alterações das necessidades dos sócios e às estratégias dos competidores.

Importância do posicionamento para a gestão dos serviços de fitness

Segundo Kotler e Armstrong (1990) os consumidores posicionam os serviços com ou sem a ajuda dos profissionais de marketing. Não é conveniente permitir isso aconteça, pois os consumidores podem alterar a posição dos seus serviços. Os profissionais de marketing nos health clubs devem definir os seus serviços para que o posicionamento lhes seja favorável e planear posições que proporcionem óptima vantagem no segmento alvo seleccionado. Embora este não seja o objectivo central, acresce que o posicionamento eficaz de um serviço reduz os custos de marketing.

As razões pelas quais é importante a escolha de um posicionamento são claras para Lindon et al. (2000):

- Em primeiro lugar, se o posicionamento de um serviço não é escolhido, os consumidores vão fazê-lo e, por vezes, não da melhor maneira. Por isso, deve ser a organização a orientar o posicionamento dos seus serviços num sentido

favorável;

- Em segundo lugar, o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de usufruto dos sócios;
- Por último, a escolha do posicionamento é condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing-mix.

Mas as principais vantagens do posicionamento não acabam aqui. Para Lovelock (1996) é um útil instrumento de diagnóstico, de compreensão da relação entre serviços e mercado. O autor refere ainda três utilidades:

- Saber de que forma o serviço se compara com a oferta competitiva num atributo específico;
- Avaliar até que ponto o desempenho do serviço conhece bem as necessidades dos consumidores e as expectativas num critério de desempenho específico;
- Identificar o nível de consumo estimado para um serviço, com um conjunto de características, oferecido a determinado preço.

Um posicionamento só será efectivo se for baseado em critérios relevantes sob o ponto de vista dos sócios do health&fitness club.

Etapas do posicionamento

Parece consensual o reconhecimento de dois aspectos complementares associados ao conceito de posicionamento. A identificação, que define o género ou tipo de serviço e a diferenciação, constituída por todas as características particulares do serviço, ou seja, o que distingue dos outros.

Uma vez que existe uma crescente multiplicidade de opções de serviços, a primeira etapa do posicionamento deve ser a identificação do serviço que se pretende comercializar, ou seja, a categoria a que esse serviço deve estar ligado na mente do sócio. Por vezes essa identificação não é possível no universo disponível e dessa forma deve ter-se em conta:

- “- A importância relativa das fontes de mercado associadas a cada um dos universos possíveis;
- A importância relativa das vantagens potenciais do produto em relação aos concorrentes, em cada uma das categorias possíveis;
- A credibilidade relativa da identificação do produto com cada uma destas categorias.” (Lindon et al., 2000, p. 141)

Um serviço necessita de características que o diferenciem dos outros. Falamos da segunda etapa do posicionamento, a diferenciação. Esta etapa pretende responder à pergunta: que características distintivas desejamos ver atribuídas ao nosso

serviço?

A grande variedade de características que podem diferenciar um serviço, segundo Lindon et al. (2000), estão agrupadas em três grandes categorias:

- As quantidades objectivas ou funcionais do serviço;
- Uma adequação especial para certos tipos de utilizadores;
- Características puramente simbólicas conferindo uma personalidade própria ao serviço.

Para se escolher uma categoria devem ainda considerar-se três factores: as expectativas dos consumidores relativamente ao serviço; o posicionamento dos concorrentes, pois o consumidor tem a percepção de um serviço comparando-o com outro; e os potenciais pontos fortes do serviço em questão.

Confirmando a importância da diferenciação, também Kotler (1994) defende que uma organização se pode valorizar diferenciando o seu serviço e evitando a concorrência directa. Completando esta ideia, Pires (1995) faz referência à diferenciação como uma das melhores formas de actuar, sendo assumidos pelos serviços atributos que o mercado reconhece como únicos ou diferentes dos da concorrência. Não nos podemos esquecer, contudo, que esses atributos só são verdadeiramente importantes quando possuem valor junto dos consumidores.

Também Kotler (1994), Lovelock (1996), Lindon et al. (2000), Kotler et al. (2002), entre outros, referem a diferenciação como valorizadora dos serviços evitando a concorrência directa.

Formas de diferenciação

Segundo Kotler (1998), a diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir um serviço dos seus concorrentes. O número de oportunidades de diferenciação varia com o tipo de mercado e localização. Existem mercados com muitas oportunidades de diferenciação e outros com poucas. Assim, nem todas as organizações no mercado do fitness enfrentam a superabundância prejudicial de reduzir custos ou a oportunidade de construir benefícios para ganhar vantagem competitiva.

O autor refere ainda que uma solução pode passar por identificar continuamente novas vantagens potenciais e introduzi-las uma a uma mantendo os competidores afastados do equilíbrio. Essas organizações precisam de tornar rotineiro o processo de inovação; as expectativas para alcançar maior vantagem são baixas, mas aumenta a sua quota-parte no mercado com a introdução de pequenas diferenças

ao longo do tempo.

Kotler afirma que existem quatro maneiras possíveis de diferenciação (1994):

- Melhor, quando a oferta do serviço supera a oferta da concorrência;
- Mais recente, quando se encontra uma solução ou serviço que ainda não existe. Este envolve mais riscos do que uma simples melhoria mas pode proporcionar mais ganhos;
- Mais rápida, quando reduz o tempo de aquisição e/ou de usufruto de um serviço;
- Mais barata, quando se encontra um serviço similar por menos dinheiro.

Importante será salientar que esta forma de valorizar a organização pode ser um erro pois os bens mais baratos são vistos por vezes como de qualidade inferior, e qualquer outra organização pode também conseguir reduzir custos. Neste sentido, é importante que as organizações de fitness distingam o serviço para além desse atributo, caso contrário correm o risco de serem derrotadas pela concorrência.

Treacy & Wiersema (1993, cit. por Kotler, 1994) distinguiram três estratégias que orientam uma diferenciação e liderança num mercado com sucesso:

- A excelência operacional que promove aos consumidores serviços de confiança a preços baixos e de fácil disponibilidade;
- A proximidade com os clientes/sócios que se baseia em conhecê-los detalhadamente ao ponto de ser capaz de responder com eficácia às suas necessidades especiais e específicas;
- Ser líder no mercado, oferecendo aos clientes serviços inovadores que aumentem a sua utilização e extingam os competidores.

Para Proctor (1996) parece certo que o que diferencia um serviço do outro, mesmo quando quase idênticos, é a forma como esses serviços são posicionados na mente dos consumidores. É importante o posicionamento para garantir um lugar claro, distintivo e desejável, relativamente aos serviços competitivos, na mente dos clientes alvo (colaboradores, sócios, potenciais sócios, família, pais, crianças, cônjuges, entre outros).

Os serviços de fitness devem ser percebidos pelos seus sócios com uma imagem particular relativamente aos competidores e serem adequados às suas expectativas, pois a posição oferecida é associada aos atributos por ela veiculados. A experiência que levam para casa, a qualidade do serviço e o tipo de pessoas que o utiliza, o preço e o valor são alguns dos atributos representativos para os sócios.

Refira-se ainda que em alguns casos o posicionamento do serviço pode ser alcançado na base das diferenças tangíveis (ex.: instalações do ginásio e health club). Em muitas circunstâncias, a percepção dos sócios sobre a parte tangível é usada para diferenciar e posicionar.

Segundo Zeithaml e Bitner (1996) os serviços podem ser posicionados numa variedade de dimensões: segundo as necessidades que satisfazem, os benefícios que trazem, as características específicas, como e quando são utilizados ou quem os utiliza. Mais uma vez é referido que o essencial é posicionar o serviço como importante para os consumidores, de forma a distingui-lo consistentemente perante os competidores.

De seguida serão descritas as dimensões referidas pelos autores como formas de posicionamento do serviço, alicerçadas nos mais importantes factores de diferenciação.

Começa-se por referir o posicionamento na qualidade do serviço. Se a qualidade do serviço é importante para o consumidor, então será possível desenvolver um posicionamento bem sucedido nas dimensões de qualidade. As organizações podem focar uma ou mais dimensões da qualidade do serviço, desenvolvendo uma posição eficaz, através de segurança, responsabilidade, confiança, empatia e sensibilidade.

Através da segurança é possível diferenciar alguns serviços, mas nem todos. Só nos casos em que essa dimensão é significativa para os consumidores em determinado serviço de fitness. Muitas organizações já devem possuir essa dimensão, mesmo não sendo diferenciadora para os sócios, como é o caso das actividades aquáticas e terapias termais. Nestas organizações a segurança é assumida a priori, como um requisito básico a respeitar para a prestação dos serviços.

Algumas organizações posicionam-se através da responsabilidade, respondendo prontamente aos desejos dos sócios, é o serviço "*willing to help*". Neste sentido muitas organizações comunicam a disponibilidade de responder rapidamente a qualquer necessidade idiossincrática que um sócio possa ter. Geralmente os padrões de gestão destas organizações baseiam-se nos requisitos dos sócios e na percepção destes sobre rapidez e prontidão, mais do que nas próprias definições da organização de fitness.

A terceira dimensão da qualidade é a confiança. Esta é utilizada com eficácia em organizações de fitness onde a confiança é particularmente crítica como é o caso dos serviços prestados em piscinas.

As organizações de fitness podem também posicionar-se na empatia, pois os sócios desejam atendimento personalizado com consideração e simpatia dos funcionários de contacto.

A última dimensão da qualidade é a tangibilidade dos serviços. Deve também ser focada na estratégia de posicionamento, pois as características tangíveis, particularmente o ambiente físico e as instalações, associadas ao serviço, são muito importantes para os sócios. É determinante que este aspecto seja concebido em sintonia com a estratégia de posicionamento.

Continuando na linha dos mesmos autores (Zeithaml & Bitner, 1996) os serviços podem ainda ser posicionados pelas evidências do serviço na perspectiva dos consumidores. As evidências do serviço são englobadas em três grandes categorias: as pessoas, as evidências físicas/características e o processo. Porque os serviços não são palpáveis, as manifestações mais claras e objectivas assumem uma importância acrescida no estabelecimento e no reforço da posição desse serviço.

A categoria pessoas engloba o serviço de contacto entre empregados e outros sócios que possam estar no processo do serviço. A forma como estas pessoas se apresentam, como agem, e quem são, irá influenciar a posição do serviço na mente do sócio. Os uniformes e os códigos de vestes podem também reforçar uma posição. E ainda, porque os sócios do serviço podem influenciar a sua posição, algumas organizações de fitness treinam-nos para agirem de forma consistente com a sua posição.

Dentro das evidências físicas estes autores enquadram a comunicação material, o preço, o ambiente físico e as garantias. A evidência física é semelhante aos elementos tangíveis descritos anteriormente e é extremamente importante para o posicionamento e solidificação de uma imagem. Todas as formas de comunicação material (brochuras, anúncios, cartões de visita, entre outros), o preço, as instalações onde o serviço é fornecido e todas as garantias, devem ser consistentes para assegurar uma posição bem estabelecida na mente do sócio.

Por fim, o processo engloba as actividades, as etapas e a flexibilidade. A base de qualquer estratégia de posicionamento de um serviço é o próprio serviço, mas existe pouco conhecimento acerca do modo como manipular o processo do serviço com objectivos de posicionamento. O processo do serviço pode ser definido em duas variáveis: complexidade e divergência. A complexidade reflecte o número de etapas envolvidas no fornecimento do serviço e a divergência reflecte a margem de liberdade de execução, ou a variabilidade nessas etapas.

O serviço pode então ser alto ou baixo em complexidade e em divergência. Os serviços de fitness são altos em complexidade e em divergência. Existem muitas etapas no processo do serviço e essas etapas são muito pouco padronizadas; cada vez que se entra em acção num serviço de fitness, este é sempre diferente.

No entanto, para Kotler (1994) e Kotler et al. (2002), a oferta de um mercado pode ser diferenciada através de quatro dimensões: produto, serviços, recursos humanos e imagem.

Embora se considere o mercado do fitness um serviço, não se pode esquecer a sua parte tangível. Adicionalmente à diferenciação dos serviços, as organizações devem também diferenciar a parte tangível que os acompanha o que não é menos importante. Na diferenciação do produto físico é fácil encontrar bases para a sua diferenciação. Num extremo temos produtos/serviços altamente padronizados que permitem pouca variação, onde só é possível uma variação genuína, e noutro extremo estão os produtos/serviços capazes de alta diferenciação, o que engloba as características, o desempenho, a conformidade, a durabilidade, a fiabilidade, a assistência, o estilo e o *design*.

- As características são aspectos que complementam a função básica do serviço; as organizações podem criar versões adicionais ao acrescentarem características extra.
- Temos também o desempenho que se refere aos níveis (de eficiência e eficácia) pelos quais as características básicas do serviço operam. Dá-se uma correlação positiva significativa entre a qualidade relativa do produto e o retorno sobre o investimento. As organizações lucram mais quando a qualidade possibilita preços mais elevados, repetição de consumo, lealdade do consumidor e comunicação boca em boca.
- A conformidade do serviço é o grau pelo qual todas as unidades produzidas são idênticas, no design, nas características operacionais e na concretização das expectativas dos sócios. No fitness esta diferença é um pouco mais difícil de estabelecer, pois este possui características muito especiais de grande instabilidade (mudança). Uma actividade de fitness que faz sentido hoje pode já não fazer sentido amanhã. No entanto, existe um padrão da expectativa dos consumidores na parte tangível do acontecimento que não deve ser descurado; por exemplo as instalações onde a actividade se realiza. Por outro lado, não se consegue que uma actividade de fitness ou aula de grupo seja sempre igual. Depende do número de sócios no clube, da disposição do monitor ou personal trainer (PT), entre outros factores.
- A durabilidade é o tempo de duração previsto para o serviço fitness sob condições naturais ou intensas: o tempo de duração de uma aula de grupo ou de um programa de cardiofitness; o tempo de duração de um tratamento de

beleza ou saúde; a durabilidade em termos de efeito do resultado conseguido depois de utilizar esse serviço e o grau de adequação às necessidades de horário do sócio.

- A fiabilidade corresponde ao grau de probabilidade de um produto/serviço não apresentar problemas dentro de um período de tempo. Neste caso, nos serviços de fitness pode-se considerar os mesmos horários para um período de tempo razoável, os mesmos Instrutores de Fitness ou PTs pois os sócios fiéis gostam de criar rotinas de treino.

- A assistência é a medida de rapidez e atenção de uma organização de fitness relativamente à resolução de problemas, como por exemplo acidentes que possam ocorrer durante uma actividade ou aula.

- O estilo é a descrição de como o sócio apreende o serviço de fitness. Possui a vantagem de poder criar um elevado grau de distinção. Normalmente, os sócios estão dispostos a pagar mais por serviços de fitness que sejam atraentes em termos de estilo. Este é um bom meio de diferenciação, pois é difícil de ser copiado.

- Finalmente o design, cruzamento de todas as características precedentes que afectam a aparência e funções da parte tangível de um serviço em termos das exigências dos sócios. À medida que a concorrência se intensifica, o *design* é uma das maneiras mais eficazes para diferenciar e posicionar os serviços de fitness, embora nestes serviços grande parte da diferenciação seja feita com o próprio serviço, ou seja, na sua parte intangível, podendo agregar valor e aumentar a qualidade.

Os principais diferenciadores do serviço associado, segundo os autores (Kotler, 1994 e Kotler et al., 2002), podem ser a facilidade de encontrar um serviço de fitness que satisfaça o sócio, a disponibilidade, as instalações, a formação do sócio, a venda de serviços suplementares, o acompanhamento, entre outros serviços possíveis, para nomear apenas alguns de entre o número ilimitado de serviços específicos e benefícios que as organizações podem utilizar para se diferenciarem dos seus competidores. Na área do fitness as organizações podem oferecer diferenciação a vários níveis. Alguns atributos desta área podem ser: os recursos, a acessibilidade, o serviço em si e a imagem. Estes ainda se podem diferenciar em indicadores mais específicos, como se apresenta no quadro seguinte.

Estes atributos e dimensões podem ser alterados, reduzidos ou acrescentados consoante o posicionamento que a organização deseje assumir na percepção dos seus sócios.

Quantas diferenças promover?

Até aqui percebe-se que as organizações e as actividades de fitness podem ser diferenciadas devendo os gestores compreender a necessidade de converter um serviço indiferenciado numa oferta diferenciada; importante em seguida é o como o fazer. Segundo Levitt et al. (1980, cit. por Kotler, 1994), existem várias maneiras de diferenciar uma oferta. Contudo, nem todas as diferenças fazem sentido ou são importantes, cada diferença assume um potencial de gerar custos para a organização e benefícios para os consumidores. Para além disso, as organizações de fitness devem seleccionar cuidadosamente a forma como se distinguem da concorrência.

Mas então quantas diferenças promover? Muitas organizações defendem que só devem promover um benefício para o mercado alvo. Ries & Trout (1993) defendem uma mensagem de posicionamento consistente. Cada organização deve escolher um atributo e promover-se como “número um” naquele atributo, pois os clientes costumam lembrar-se do “número um”. No posicionamento de um produto não há nenhum substituto para o facto de se chegar primeiro (Ries & Trout, 1993).

Muitas organizações estão a valorizar a novidade e o melhor em vez do mais rápido, copiando uma ideia, só que melhor. O importante é tentar uma posição aberta na mente do potencial consumidor. O que os franceses chamam de “*cherchez le créneau*”, sugerindo que se deve procurar a posição que ainda não está ocupada.

Para Ries & Trout (1993) os posicionamentos número um mais promovidos são a melhor qualidade, o melhor serviço, o preço mais baixo, o melhor valor, o mais seguro, o mais rápido, o mais avançado tecnologicamente, o mais conveniente e o mais acessível. Se um health club assumir um destes posicionamentos, se os cumprir e se convencer os sócios, provavelmente será mais conhecido e lembrado pela sua força. Mas este posicionamento de benefício único não reúne consensos.

O posicionamento de benefício duplo pode ser necessário quando duas ou mais organizações afirmam serem as melhores num mesmo atributo, pelo que a opção correcta deverá ser encontrar um nicho especial dentro do próprio segmento-alvo.

Desenvolver uma estratégia de posicionamento pode ter lugar a vários níveis, dependendo da organização de fitness. Por vezes, um posicionamento pode ser desenvolvido para um health club inteiro, ou seja, para todos os seus serviços de saída, outras apenas para um serviço específico.

ATRIBUTOS	CONCEITO E INDICADORES
Recursos	Os meios humanos e materiais do health club.
	Instalações adequadas, Bons balneários, Qualidade dos equipamentos, Equipamentos inovadores, Competência dos funcionários, Simpatia dos funcionários.
Acessibilidade	Conjunto de condições espaciais, económicas e temporais.
	Horário conveniente de abertura/fecho do health club, Horário conveniente das actividades, Boa localização, Disponibilidade de estacionamento, Facilidade no acesso ao health club, Preços económicos.
Serviço em si	Características próprias do serviço.
	Higiene, Segurança, Adaptação às necessidades do sócio, Capacidade de resposta na resolução de problemas, Entretenimento adicional oferecido, Serviços inovadores.
Imagem	Conjunto de conceitos e valores que os sócios associam ao health club.
	Credível, Comunicativo, Prestígio, Boa reputação, Ambiente agradável, Coerência no Design dos espaços do health club.

Figura 1- Conceitos e itens dos atributos

Existem ainda casos de posicionamento de benefício triplo bem sucedido. O que parece importante a Kotler (1994) é que esses benefícios sejam compatíveis e desejáveis pelos consumidores. Neste caso as organizações contra-segmentam, ou seja, atraem três segmentos em vez de um. Numa altura em que os segmentos tendem a ser pequenos, as organizações procuram um posicionamento estratégico para englobar mais segmentos.

Contudo é necessário um cuidado especial. À medida que as organizações aumentam, o número de atributos corre o risco de perder credibilidade e um posicionamento claro. Neste sentido, as organizações de fitness devem evitar quatro grandes erros de posicionamento:

- O sub-posicionamento, quando as organizações descobrem que os sócios têm apenas uma vaga ideia do(s) serviço(s), ou seja, não têm nenhuma percepção especial sobre ele(s);
- O super-posicionamento, quando os sócios têm uma imagem muito limitada sobre o(s) serviço(s), dando-lhe atributos que na realidade ele(s) pode(m) não ter;
- O posicionamento confuso, quando os sócios têm uma imagem confusa do(s) serviço(s), resultante de muita publicidade ou de frequentes mudanças no seu

posicionamento;

- E o posicionamento duvidoso, quando os sócios têm dificuldade em acreditar nos apelos da publicidade do(s) serviço(s), devido às suas características, preço ou mesmo devido ao seu Instrutor de Fitness ou PT.

Todavia, existe sempre a possibilidade de decidir ocupar uma estratégia indiferenciada – tentando englobar todos os segmentos. Neste caso, é razoável gerar deliberadamente uma imagem difusa, ou uma imagem que irá significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Esta estratégia é arriscada e difícil de implementar, geralmente podendo apenas ser usada por uma grande marca com uma posição muito forte no mercado. A estratégia pode resolver salientar um conjunto de vantagens que aparenta ser identificado como nenhum outro. Alternativamente, pode ser feito um esforço consciente para aparentar ser um serviço explícito com algumas características particulares (Batra et al., 1996).

Reposicionamento

Tal como o mundo muda rapidamente no campo da alta tecnologia, também no Fitness se assiste a essa mudança, por isso o posicionamento raramente é estático. Mas as organizações de fitness precisam de tempo para responder às mudanças da estrutura do mercado, à tecnologia, às actividades competitivas e às próprias evoluções da organização. Essa adaptação à evolução faz-se através do reposicionamento, adicionando ou eliminando serviços e até mesmo segmentos-alvo. Os novos desenvolvimentos da tecnologia fornecem muitas oportunidades na introdução de novos serviços de fitness bem como na inovação dos existentes.

Segundo Trout (1996) deve ser feito o reposicionamento quando as atitudes dos consumidores mudam, quando a tecnologia dos serviços existentes é ultrapassada ou quando os serviços ficam longe da percepção dos consumidores.

O posicionamento não é um evento pontual. Um serviço requer um posicionamento ajustado ao longo do tempo, que se designa por reposicionamento. De acordo com Proctor (1996), este torna-se necessário se:

- Um novo serviço concorrente é posicionado perto do nosso, o que tem um efeito adverso no serviço pelo compartilhamento do mercado;
- As preferências dos sócios com respeito ao serviço mudam;
- Um conjunto de novas preferências dos sócios foram identificadas e sugeridas promessas de oportunidade;
- O posicionamento original é incorrecto.

Quando a organização fitness está ocupada com o posicionamento ou reposicionamento de um serviço estão envolvidos, por vezes, altos riscos. A técnica do mapa perceptual, referida de seguida, pode frequentemente ser usada, reduzindo esses riscos. Os serviços podem ser reposicionados de três maneiras:

- Entre vários sócios existentes, pela promoção de várias utilidades do serviço;
- Entre potenciais sócios; este requer que o serviço apresente uma imagem diferente para as pessoas que há tanto tempo o rejeitam. É importante ter a certeza que no processo de alcançar novos sócios, os sócios fiéis não o abandonam;
- Para novos sócios, procurando-se consumidores que não se manifestaram até então.

Para Lovelock (1996), o reposicionamento envolve a mudança da posição existente. Tal estratégia pode significar a revisão das características do serviço ou a redefinição do segmento-alvo do mercado. Para algumas organizações de fitness, pode mesmo significar o abandono de certos serviços e o afastamento completo de determinado segmento.

Mapas de percepção

A estratégia de posicionamento pode beneficiar do uso dos mapas perceptuais (ou mapas de percepção), da percepção e preferências que retratam a distância psicológica entre as organizações ou serviços de fitness e os sócios, usando uma, duas ou várias dimensões, como nos propõe Kotler (2002). Esses atributos podem variar de organização para organização e/ou de serviço para serviço.

Shilbury & Westerbeek (1998) referem mesmo a importância de utilização de um diagrama bidimensional ou mapa perceptivo para definir o posicionamento com maior facilidade. Os autores deram bom exemplo disso com um estudo que inclui os desportos profissionais mais praticados na Austrália, embora se restringissem simplesmente ao entretenimento e aos atributos considerados mais importantes pelos praticantes, neste caso, o preço e a excitação. Desse estudo resultou o posicionamento dos desportos e suas possíveis estratégias nas diferentes cidades incluídas no estudo.

Também na opinião de Martin (1994), o mapa ajuda a estratégia de marketing a avaliar se uma modalidade desportiva atingiu o seu alvo. A concentração representa os dotes dos competidores e que posição é provável ocuparem numa área específica do mapa.

Segundo o autor, o mapa providencia três tipos de informação:

- A dimensão básica que os sócios usam quando pensam sobre a categoria dos serviços;
- Onde estão as outras actividades de Fitness ou serviços alternativos localizados na dimensão;
- Que competidores são vistos pelos sócios como similares relativamente a essas dimensões e/ou atributos.

Essas informações podem depois ser usadas para posicionar, alterar o serviço e tomar decisões de promoção.

Os gestores de ginásios e health clubs e patrocinadores podem usar os mapas perceptuais das actividades de fitness e respectivos ginásios e health clubs para identificar as dimensões mais relevantes que o segmento-alvo mobiliza quando pensa neles. O mapa deve ser desenvolvido na percepção dos sócios, num mercado-alvo, e deve representar a forma como esses sócios encaram os serviços de fitness ou mesmo das organizações. As dimensões no mapa indicam a razão pela qual certos serviços de fitness são percebidos como idênticos ao passo que outros são entendidos como diferentes.

Exemplo de mapa de percepção para os health clubs X, Y, Z e A e respectivas funções constituídas pelos atributos diferenciadores:

- Função 1: Ambiente Agradável e Coerência no Design dos Espaços do health club.
- Função 2: Boa Localização, Disponibilidade de Estacionamento e Higiene.

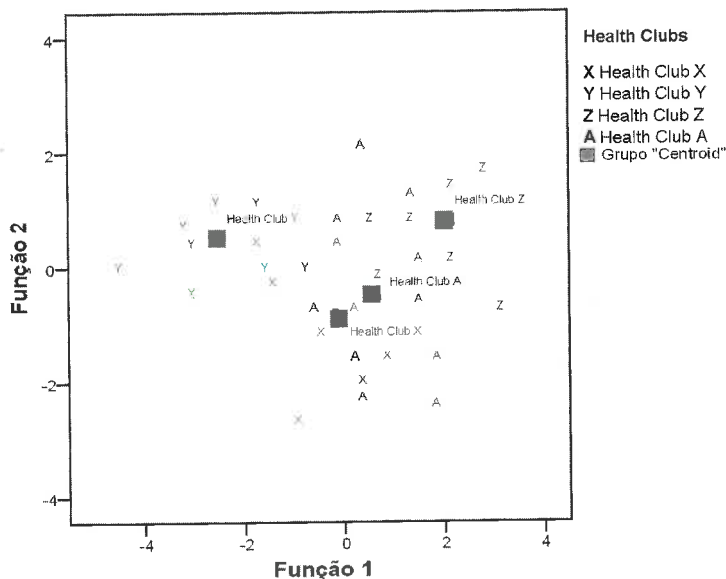


Figura 2 - Mapa de percepção dos Health & Fitness Clubs X, Y, Z e A

Como exemplo podemos então perceber, segundo o mapa de percepção, que os sócios do health club X o encaram como mais próximo da Função 1 constituída por ambiente agradável e coerência no *design* dos espaços do health club, enquanto os sócios do health club Y o percebem como um health club claramente posicionado pela boa localização, disponibilidade de estacionamento e higiene, Função 2.

Saliente-se que a função escolhida pelo programa SPSS na técnica de análise discriminante pode não respeitar os indicadores de cada dimensão mas sim os indicadores que identifica como os mais significativos e distintivos.

Sumário

O posicionamento é considerado por muitos autores o conceito chave do marketing, isto é, a técnica de marketing extremamente relevante no aumento do valor nas organizações de fitness, oferecendo um atributo específico e distinto da concorrência ou proporcionando mais benefícios para justificar os custos, como nos diz Kotler et al. (2002) para os outros serviços. O posicionamento apresenta-se segundo duas perspectivas claras. Por um lado, como acto de desenvolver a oferta e a imagem da organização de Health & Fitness. Por outro, é também a forma da organização ser definida pelo sócio nos seus atributos importantes de maneira a que ocupe uma posição competitiva distinta e significativa na sua mente. Na sequência do posicionamento percebido, o conhecimento dos atributos associados a esse posicionamento poderá então contribuir para a elaboração do posicionamento estratégico geral das organizações de fitness ou para o seu reposicionamento, assim como para a melhoria da qualidade e satisfação do serviço prestado conduzindo à fidelização do sócio. As razões pelas quais é importante o posicionamento de um serviço de Fitness são claras para os autores referidos: se o posicionamento de um serviço não é escolhido, os sócios vão fazê-lo e, por vezes, não da melhor maneira; o posicionamento desempenha um papel determinante nas decisões de usufruto dos sócios; a escolha do posicionamento é uma condição necessária para assegurar a coerência da estratégia de marketing-mix; permite a comparação dos serviços de fitness com a oferta competitiva em atributos específicos. Por fim, permite ainda compreender até que ponto o desempenho do serviço de Fitness corresponde às necessidades e expectativas dos consumidores num critério de desempenho específico e qual o nível de consumo estimado para um serviço, com um conjunto de características, oferecido a determinado preço. No que diz respeito às etapas do posicionamento percebido pelos sócios é importante destacar a identificação e a diferenciação como fundamentais. A diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir um serviço dos seus concorrentes. O número de diferenças a promover depende dos

atributo
fitness.
como d
to dupl
não po
da estr
própria
através
mento l
percep
entre o
diferen

Quest

1. C
- as c
- nes
2. E
- pos
3. I
- par
4. F
- ren
- esp
- 5.
- ne

atributos da localização e das características específicas de cada organização de fitness. Para um ginásio/health & fitness club pode resultar apenas um atributo como diferenciador mas para outra organização já pode funcionar o posicionamento duplo ou até mesmo triplo. O importante é perceber que este tipo de estratégia não pode confundir o sócio ou potencial sócio. De forma a responder às mudanças da estrutura do mercado do fitness, à tecnologia, às actividades competitivas e às próprias evoluções das organizações de fitness; por vezes é necessário evoluir através do reposicionamento dos ginásios/health & fitness clubs. Um posicionamento bem delineado pode beneficiar do uso dos mapas perceptuais (ou mapas de percepção) que retratam a distância psicológica entre as actividades de fitness e/ou entre os diferentes ginásios/health & fitness, usando um, dois ou vários atributos diferenciadores.

Questões de discussão

1. O posicionamento apresenta-se sobre duas perspectivas. Indique e explique as diferentes formas de trabalhar o posicionamento de um ginásio/health & fitness club.
2. Explique as etapas fundamentais a seguir antes e depois da estratégia de posicionamento.
3. Indique quatro factores que evidenciem a importância do posicionamento para a gestão dos serviços de fitness.
4. Pense num ginásio/health & fitness club e indique formas possíveis de diferenciação dessa organização de fitness em função das suas características específicas.
5. O que entende por reposicionamento? Quando é que este se torna necessário?

Referências bibliográficas

- Afthinos, Y., Theodorakis, N. & Nassis, P. (2005). Customerers' expectations of service in Greek Fitness centers: Gender, age, type of sport center, and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15 (2), 245-258.
- Batra, R., Myers, J., & Aaker, D. (1996). *Advertising management* (fifth edition). USA: Prentice hall International Editions.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a Health Club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 149-165.
- Grantham, W., Patton, R., York, T., & Winick, M. (1998). *Health fitness management*. USA: Human Kinetics.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). *Marketing: An introduction* (2nd Edition). United States of America: Prentice-Hall, inc.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementatio and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wonga, V. (2002). *Principles of marketing*. England: Prentice Hall.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9.ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lovelock, C. (1996). *Services marketing*. Third edition. USA: Prentice Hall – International Editions.
- Pires, A. (1995). *Marketing: Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. Lisboa: Verbo.
- Proctor, T. (1996). *Marketing management: Integrating theory and practice*. London: Copyright: International Thomson Business Press.
- Ries, A., & Trout, J. (1993). *Posicionamento: A batalha pela sua mente*. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & CIA. LTDA.
- Trout, J. (1996). *The new positioning: the latest on the world's # 1 business strategy*. United States of America: McGraw-Hill.
- Zeitthaml, V.A., & Britner, M. Jo. (1996). *Services marketing*. Singapore: Mcgraw-Hill International Editions.