
CASOS DE ENSINO

Treinou, pontuou! o forte da academia é o cliente

Trained, Score! the Strong Gym is the Client

JANAYNA SOUTO LEAL 

LAURA MARIA AGUIAR COSTA 

JOÃO BATISTA SOARES NETO 

RODOLPHO SOBREIRA MAYER 

RESUMO

O caso objetiva apresentar elementos determinantes relativos ao gerenciamento de clientes no intuito de revitalizar a imagem da academia STRONG. Além disso, procura apontar como estratégias ambientais referentes ao posicionamento da empresa auxiliam no combate ao crescimento e ascensão dos concorrentes. O enredo, puramente fictício, baseou-se em dados secundários obtidos mediante pesquisas em *sites* e mídias sociais de academias, reportagens e dados divulgados pela imprensa, e por dados primários com entrevistas a gestores e alunos de academias e com observação direta. A sua interdisciplinaridade contempla as áreas de Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM) e Estratégias de Marketing.

Palavras-chave: Gestão de Relacionamento com os Clientes; CRM; Estratégias de Marketing; Academia.

ABSTRACT

The case aims to present key elements related to customer management in order to revitalize the image of the STRONG gym. In addition, it seeks to point out how environmental strategies related to the company's positioning help to combat the growth and rise of competitors. The plot, purely fictitious, was based on secondary data obtained through research on gym websites and social media, reports and data released by the press, and on

primary data with interviews with gym managers and students and with direct observation. Its interdisciplinary approach includes the areas of Customer Relationship Management (CRM) and Marketing Strategies.

Keywords: Customer Relationship Management; CRM; Marketing strategies; Gym.

INTRODUÇÃO – HORA DO AQUECIMENTO

Ao ver o dia amanhecendo diante da insônia que insistiu em acompanhá-lo, Alexandre percebeu como a noite tinha sido longa. A ansiedade tomava conta dos seus pensamentos e ele não conseguia esconder como o novo ciclo que estava por vir seria decisivo para o rumo da Academia STRONG, negócio que contava com 25 anos de existência e que o enchia de orgulho por ter se tornado um referencial do mercado *fitness* na cidade de João Pessoa. Como educador físico e empresário, Alexandre valorizava cada passo dado pela academia. Por isso, preocupava-se com o presente e vislumbrava um futuro mais estável para a STRONG.

O ano de 2018 não estava sendo fácil. Chegar ao topo tem o seu preço e Alexandre se sentia pressionado para apresentar novidades, resultados. Nem o investimento em novas máquinas e a chegada de instrutores especializados em aulas diferenciadas estavam animando os alunos e isso já começava a se refletir na renovação das matrículas. “*Não é um bom sinal!*” O seu *feeling* repetia constantemente.

Para piorar as suas inquietações, as manchetes dos jornais estampavam, em letras garrafais, aquilo que ele já sabia há bastante tempo: “*O número de academias de ginástica em João Pessoa cresceu em 109% em relação aos últimos quatro anos*”. As academias de bairro avançavam e começavam a conquistar mais clientes, o que já o incomodava. O que estava acontecendo com o diferencial, o *status* de ser aluno STRONG? Afora os pequenos estabelecimentos locais, um estabelecimento maior, de porte e renome nacional, anunciava a sua chegada à cidade. Mídias sociais, *outdoors*, *jingles* na rádio, comerciais de TV, a BELT FITNESS não fazia questão de esconder: ela queria a liderança do segmento na cidade e não iria se contentar com menos do que isso.

A contratação de Thelma, nova gestora de marketing, pareceu necessária após uma pesquisa apurada que contou com a ajuda de uma *headhunter* especialista no recrutamento de profissionais de marketing. A STRONG precisava de ajuda e o seu proprietário também. Alexandre não conseguia ver sozinho uma solução para o caso e, ao mesmo tempo, tinha convicção de que não poderia estar tão enganado assim sobre o potencial do seu negócio. Algo tinha que ser feito!

Assim, diante de um cenário tão instável, diariamente, um dilema o confrontava: deveria aprovar o projeto de revitalização de imagem da academia e de combate a aproximação dos concorrentes proposto pela nova gestora de marketing?

UMA ACADEMI FORA DE FORMA

Alexandre seguiu para a academia STRONG e, pontualmente, chegou às 07 horas da manhã. Manu, a recepcionista, o cumprimentou:

– Bom dia, seu Alexandre!

– Bom dia, Manu. É impressão minha ou o movimento da academia tem caído?

– Ah, seu Alexandre... têm dias mais movimentados, outros não. Varia muito.

– Os alunos têm falado alguma coisa das aulas de *spinning* e de RPM com aquela professora contratada?

– Não, seu Alexandre, do mesmo jeito.

– Mas não falaram nada nem das novas *bikes*???

– Nadinha... - respondeu a recepcionista, já nitidamente constrangida.

– Está bem, Manu, obrigado.

A caminho da sua sala, Alexandre começou a observar e refletir, realmente, a academia parecia um pouco vazia, a energia estava apática, fugia da normalidade... Enquanto divagava em seus pensamentos, Felipe, um dos instrutores da STRONG, veio agitado em sua direção:

– Bom dia, chefe. Podemos conversar?

– Fala, Felipe. O que é que manda?

– Já viu isso? – Felipe olha para os lados, com um cuidado à la James Bond, e retira do bolso, apressadamente, um panfleto com o seguinte anúncio: BELT FITNESS, O SEU NOVO CONCEITO DE ACADEMIA EM JOÃO PESSOA. Sim, Alexandre já tinha visto, aliás, não tinha como ser diferente, o anúncio estava em todos os lugares: nos *outdoors*, na TV, nos *jingles* das rádios, nas mídias sociais. Uma cadeia de academias nacional que com um marketing agressivo divulgava aos quatro ventos da cidade a sua chegada para breve.

– Sim, Felipe. Estou sabendo, o nome disso é mercado, tem espaço para todos, não é mesmo? – Alexandre tentou aparentar tranquilidade e descaso com o assunto.

– Está bem, chefe. Achei bom avisar, vou voltar para o trabalho.

– Beleza. Só mais uma coisa: os alunos passaram algum *feedback* sobre as novidades da academia? Vejo que as novas cadeiras de massagem estão sendo bem procuradas, mas as outras máquinas estão constantemente vazias. Pensei que iriam gerar briga para o uso!

– Pois é, chefe. Alguns alunos usam e tal, mas ninguém tem falado nada não.

– Hum... está bem. Pode voltar ao trabalho, obrigado.

Após esta conversa, Alexandre ficou ainda mais tenso. Precisava analisar os números da academia e ter uma ideia real da situação. Estava sendo transmitido o jornal matinal e, coincidentemente, para deixá-lo ainda mais preocupado, a reportagem apontava um crescimento espantoso no mercado *fitness* na cidade. A entrevistada, suada, mas com uma expressão vibrante no rosto (era disso que o Alexandre estava sentindo falta na STRONG!) afirmava para a repórter que treinava em uma academia próxima a sua casa, e que não havia mais desculpa para não cuidar de si mesma, o que a repórter endossou, apontando que a quantidade de academias abertas nos bairros de João Pessoa tinha crescido consideravelmente.

Tal declaração bastou para que o Alexandre partisse imediatamente para uma análise preliminar da situação dos alunos matriculados. Não demorou muito e as suas suspeitas confirmaram-se: sim, o número de matriculados estava caindo, ainda não de uma forma alarmante, mas já dava claros sinais que o quadro poderia evoluir para algo mais acentuado e, decididamente, ele não iria pagar para ver. Era o momento de virar o jogo, da STRONG contra atacar, de levantar do sofá e recuperar a forma perdida!

A ESCOLHA DA “PERSONAL TRAINER” DE MARKETING

Os dias estavam passando e Alexandre estava com uma ideia fixa na cabeça: “*Isso é o marketing, tenho que jogar com as regras da BELT e das outras academias de bairro...*”, no entanto, em sua mente, ele já praticava isso!

No dia seguinte, ao chegar a STRONG, ele telefonou para uma *headhunter* que sempre frequentava as corridas que a academia patrocinava e que trabalhava especificamente com profissionais de marketing, Rafaela. Ele nunca esqueceu as suas palavras no dia em que se conheceram: “*Um dia ainda irá precisar dos meus serviços!*”. Parece que ela tinha razão, o tal dia havia chegado. No telefonema, marcaram uma reunião para o mesmo dia. Moça esperta, Alexandre gostou da sua objetividade.

Às 17 horas em ponto, Rafaela bate na porta do escritório de Alexandre:

– Olá! Posso entrar?

– Claro que sim! Entre e fique à vontade! Temos uma batata assando para você resolver – ambos riram bastante – Seguinte, Rafaela: nossa academia não vai muito bem, e eu acredito que seja uma questão de marketing. Estamos com muita concorrência e vamos desandar ainda mais quando a BELT FITNESS chegar aqui em João Pessoa, você ouviu falar, né?

– Rafaela fez um sinal afirmativo com a cabeça.

– E quem não ouviu? – indagou a *headhunter*.

– Ele riu, porém estava nervoso.

– Pronto! Preciso que você me mostre alguém para me ajudar a resolver este problema.

– Primeiramente, vamos ter foco – falou com firmeza – Você verificou que está com problemas em marketing com base em quê?

Olha, tenho máquinas e equipamentos novíssimos aqui, todos os treinamentos da moda têm também, profissionais que eu acompanho de perto e sei que são competentes. Mas aí eu vejo a cara dos meus alunos e parece que não fazemos a diferença pra eles, tanto faz treinar aqui ou em qualquer outro lugar. – Alexandre disse com certo desapontamento, e continuou – Preciso de alguém que possa engajá-los e revitalizar isso aqui.

– Muito bem, Alexandre. Eu possuo alguns contatos que podem

te interessar, me diz algumas preferências de formação de profissionais que você quer, para eu traçar um perfil mais objetivo.

Em seu escritório, Rafaela olhava continuamente para o seu catálogo de profissionais, já fazendo um filtro daqueles que poderiam se encaixar melhor na STRONG. Ao final do dia, a sua lista contava com quatro nomes e currículos que se enquadravam bem naquilo que o Alexandre havia pedido.

BANCO DE DADOS, O SUPLEMENTO DA MUDANÇA

Alexandre acordou animado naquele dia, a reunião com a *headhunter* o revigorou. Finalmente parecia que os problemas iriam encontrar um desfecho. Já na academia, ao observar o chefe conversando e tirando dúvidas dos alunos sobre as novas máquinas, Manu, na recepção, não se conteve e disse:

– Seu Alexandre está empolgado hoje.

– Temos que manter a positividade – ele riu – Por favor, quando Rafaela chegar, diga pra ela ir direto pra minha sala, ok?!

Por volta das 10 horas, Alexandre viu duas mulheres chegando à recepção, pelos vidros da sua sala, e já foi abrindo a porta para recebê-las. Após as formalidades de apresentação, Alexandre foi direto:

– Thelma, Rafaela já me encaminhou o seu currículo. Mas quero saber se você se encaixa no nosso perfil mesmo, vamos conversar um pouco.

Após uma entrevista, Alexandre não tinha dúvidas que ela era a escolhida. Pediu para Thelma ir até a STRONG no dia seguinte para terem uma conversa melhor e agradeceu a Rafaela pela proatividade e excelente serviço. Já neste segundo encontro, ele continuou objetivo:

– É o seguinte, estamos aqui no mercado de João Pessoa há 25 anos, abri o meu negócio do zero e consegui crescer – falou olhando pelo vidro de sua sala – sempre me preocupei demais com essa academia, é a minha vida. Mas acontece que de uns tempos pra cá venho notando o rendimento caindo, os alunos desmotivados, nem meus investimentos em treinamentos novos estão funcionando direito. E, para fechar com chave de ouro, uma concorrente de peso está vindo para cidade – ele mostrou o panfleto a Thelma – e as academias de bairro não param de crescer. Por isso você está aqui, o que a gente vai fazer?

– Muito bem, Alexandre, vamos pelo começo. Eu pesquisei

bastante sobre a STRONG e sei que temos potencial aqui. Podemos dar uma volta pela academia?

– Mas é claro, vamos lá!

Após caminhar pelas instalações da STRONG, conhecer os instrutores e os demais profissionais, bem como os alunos, Thelma ficou impressionada em como a estrutura era ótima e inovadora. Alexandre tinha visão de mercado, só não sabia aproveitar corretamente. Sem rodeios, Thelma perguntou como estavam as estratégias de marketing de Alexandre.

– Estratégias... É... – Titubeou Alexandre – Bem, aqui nós utilizamos o clássico das academias: panfletos, chamadas na rádio e mais recentemente fizemos as nossas páginas no Instagram, Facebook e Twitter. Quem atualiza sou eu mesmo e tento mostrar algumas coisas da academia, vi que muitos fazem isso.

– Uhum... Alexandre, você tem um banco de dados dos seus alunos?

– Sim, uso para controle mesmo. Veja aqui. - Nesse momento, Alexandre abriu o banco de dados para que Thelma verificasse (Figura 1).

The screenshot shows a software interface for a gym's database. At the top, there's a menu bar with options like 'Cadastro', 'Responsável', 'Dependentes', etc. Below that is a form for a specific student. The form fields include: Matrícula (977-3), Nome (MARINA CARVALHO BRANDÃO), Nascimento (18/10/1998), Sexo (FEMININO), Estado Civil (SOLTEIRO), RG, E-mail (MA.CARVALHOBANDAO@GMAIL.COM), CEP (58045-460), Rua (RUA CLEMENTINA LINDOSO), Número (456), Complemento, Bairro (ALTIPLANO), Cidade (JOÃO PESSOA), UF (PB), Fone Residencial, Fone Comercial, Celular (83 99774-6812), Local de Cobrança (ACADEMIA), Profissão (ESTUDANTE), Categoria (ALUNO), Situação (NORMAL), and Cadastromento (16/01/2017). To the right of the form is a silhouette placeholder for a photo. Below the form is a table with columns: Matrícula, Nome, Nascimento, Idade, Categoria, Situação, Celular, and Email. The table lists 10 students.

Matrícula	Nome	Nascimento	Idade	Categoria	Situação	Celular	Email
254-8	MARINA CARVALHO BRANDÃO	18/10/1998	22	ALUNO	NORMAL	99774-6812	MA.CARVALHOBANDAO@GMAIL.COM
255-8	ANA CAROLINA BATISTA ROCHA	13/04/1989	31	ALUNO	NORMAL	98775-6408	ANACAROL_ROCHA@GMAIL.COM
256-8	MATHEUS VELOSO FELIPE	11/02/1994	26	ALUNO	NORMAL	98563-7412	MVELOSO@GMAIL.COM
257-8	PEDRO HENRIQUE FLORÊNCIO	18/11/1981	38	ALUNO	NORMAL	99638-7541	PEDROHFLORENCIO@GMAIL.COM
258-8	JOÃO PEDRO OLIVEIRA SANTOS	21/01/1999	21	ALUNO	NORMAL	99874-5236	JOAOSANTOS99@HOTMAIL.COM
259-8	ARTHEMIS AUGUSTO VASCONCELOS	15/12/1977	42	ALUNO	NORMAL	99864-8745	ARTHEMISAUGUSTO@GMAIL.COM
260-8	DAVI MENDES MAIA	20/02/2002	18	ALUNO	NORMAL	99631-7458	DAVIMMAIA13@GMAIL.COM
261-8	CATARINA ALVES DANTAS	07/09/1963	56	ALUNO	NORMAL	99387-4521	CATARINADANTAS@YAHOO.COM.BR
262-8	MARIA HELENA RIBEIRO MARTINS	18/07/1998	22	ALUNO	NORMAL	98745-6547	HELENA.RIBEIRO18@GMAIL.COM
263-8	CAMILA COSTA LEAL	02/05/1993	27	ALUNO	NORMAL	98635-7412	CAMILACOSTALEAL@GMAIL.COM

Figura 1 - Layout do Banco de Dados da academia STRONG

Fonte: Elaboração própria (2020).

– Esta ferramenta tem potencial, pode ser o nosso suplemento da mudança! – falou uma entusiasmada Thelma.

Alexandre riu da observação, “*Esse povo do marketing...*”, pensou o empresário.

A HORA DA VIRADA: TREINOU, PONTUOU! - PARTE I

Thelma precisou de algumas semanas para estruturar as suas ideias. Vivendo o cotidiano da STRONG, conversando com funcionários, alunos, compreendia cada vez mais o que precisava ser feito e após ter acesso ao banco de dados dos alunos da academia STRONG e se debruçar sobre o mesmo, detectando pontos de melhoria, reuniu um bom material para apresentação e agendou uma reunião com o seu chefe. Ao encontrá-lo, o cumprimentou descontraidamente, de modo a quebrar a tensão e organizou seu material para iniciar a apresentação.

– Bem, dando nosso *start*, é importante destacar os pontos altos da STRONG: uma marca consolidada, conhecida por toda cidade, patrocinadora de eventos desportivos, detentora do pioneirismo em diversos tipos de treinamentos e com instalações excelentes.

Alexandre olhava para as imagens projetadas com um misto de satisfação e emoção por tudo o que havia construído. Todavia, o momento emotivo não durou muito tempo, dando lugar a um belo choque de realidade.

– No entanto, no quesito marketing, contamos com propagandas em duas emissoras de rádio local, pacotes de distribuição de panfletos em locais estratégicos e páginas no Instagram, Facebook e no Twitter, com um número razoável de seguidores. – Thelma falou e continuou.

– *Ok*, mas vamos pelo mais simples, em teoria. Suas redes sociais estão completamente defasadas, sabia?! – Alexandre franziu o cenho, ele achava que estava fazendo um bom trabalho.

– Assim... parabéns pela iniciativa, muito válido o seu esforço. Mas, você precisa contratar um *social media* pra ontem se quisermos ter sucesso nessa nova fase que eu estou pensando para a STRONG. Alguém que entenda de métricas, de engajamento, de *design* e que,

principalmente, esteja *online*! Que seja uma presença digital. – Thelma seguiu com sua apresentação.

– Alexandre, eu fui fazer um teste entre você e uma concorrente mandando uma mensagem. Você nunca me respondeu e já faz cinco dias que isso aconteceu! Sua concorrente me respondeu em três horas! – Thelma olhou para um Alexandre balançado.

– Se eu fosse um cliente, pra onde você acha que eu teria ido? Nós precisamos estar presentes nas mídias. Interagindo, criando conteúdos bacanas, compartilháveis, mensurando o alcance, mostrando o dia-a-dia da academia. Isso faz com que os alunos se sintam parte da academia e nos coloquem em evidência de uma maneira totalmente voluntária pelo compartilhamento das postagens – Alexandre ouvia tudo atônito, porém atento.

– Calma, chefe. Eu entendo que não é confortável ouvir tudo isto, mas precisamos pontuar algumas situações antes de avançarmos para a solução. Olhando para o mercado, observamos que há um *boom* das academias de bairro, fazendo com que as pessoas possam se exercitar mais próximos de casa e não precisem pagar tanto, ainda que não seja um serviço tão bom quanto o seu.

– Além disso, a chegada da BELT FITNESS é um ponto focal nosso. Ela oferece serviços personalizados e atua a nível nacional. Pode causar mais estrago do que levantar peso na posição errada! – disse Thelma tentando aliviar a tensão de Alexandre.

– Por isso, precisamos trabalhar com meios que possam nos oferecer um delineamento do cenário, fazendo uma análise do ambiente, interno e externo, para que a STRONG possa se antecipar aos concorrentes, independente do seu porte ou poder. Para isso, temos ferramentas variadas que podem nos ajudar a visualizar estrategicamente o nosso panorama de atuação mercadológico - Continuou - Quero te mostrar um quadro com uma descrição resumida de uma Análise de Mercado que fiz (Quadro 1).

Quadro 1 - Análise de Mercado

	STRONG	BELT FITNESS	ACADEMIAS DE BAIRO (GERAL)
Valor (a partir de)	R\$ 96,00	R\$ 99,90	R\$ 59,90
Horários	05:30 - 23:00	24 horas	05:30 - 22:00
Variedade	Alta	Alta	Média
Qualidade	Alta	Alta	Média
Localização	João Pessoa (bairro nobre)	Nacional	João Pessoa

Fonte: Elaboração própria (2020).

– Compreendo... Você me mostrando esse cenário eu consigo ver melhor, realmente deveria ter tomado uma atitude antes - Alexandre já parecia visivelmente tenso.

– Mas anime-se: há solução para o problema e está mais perto e acessível do que você imagina. Você tem uma mina de ouro inexplorada em suas mãos: um banco de dados dos clientes completíssimo!
– Thelma estava visivelmente empolgada.

– O que a gente precisa é utilizar essas informações para personalizar o serviço ao nosso favor e ao do cliente. Fazer com que nossos alunos se identifiquem com a STRONG de uma maneira que considerem a academia parte do seu estilo de vida. Vou resumir: precisamos entender e nos antecipar às necessidades deles para construir um relacionamento de longo prazo com eles.

– A expressão de Alexandre começou a suavizar diante da notícia.

– O que eu estou pensando para nós é a adoção desse banco de dados para a criação de uma estratégia de *Customer Relationship Management*, ou, simplificando, CRM. O que iremos fazer é cruzar os dados que temos para compreender melhor o nosso cliente. Para isso, vamos ter que realizar uma iniciativa conjunta de gestão, pessoas e tecnologia para cativar e reter os alunos, oferecendo serviços personalizados e direcionados aos interesses específicos de cada aluno. É possível, o que acha?

– Eu já tinha visto algo a respeito e estou sem palavras... Como nunca tinha pensado nisso antes? E estava o tempo todo na minha frente... - repetia um incrédulo Alexandre.

– Reserve o seu entusiasmo. O melhor está por vir. Conheça o nosso mais novo programa de fidelidade que irá transformar a relação dos alunos com a STRONG em todos os sentidos. Apresento o TREINOU, PONTUOU! – anunciou Thelma, vibrantemente.

A HORA DA VIRADA: TREINOU, PONTUOU! - PARTE II

Naquele exato momento, Manu pediu licença e entrou na sala trazendo café, água e alguns biscoitos integrais para Alexandre e a sua nova colega de trabalho, Thelma. A reunião estava acontecendo há algumas horas e como conhecia bem o seu chefe, sabia que iria durar ainda por horas a fio.

Enquanto preparava o material para apresentação, o clima de ansiedade e curiosidade tomava conta da sala. Alexandre já começava a mostrar sinais de impaciência e Thelma tentava disfarçar a adrenalina daquilo que poderia resultar da exibição do programa TREINOU, PONTUOU! Ela se doou nesse projeto e passou a se sentir também uma STRONGER, nome carinhoso dado aos frequentadores da academia.

– Alexandre, para começar, preciso que compreenda o programa TREINOU, PONTUOU! Assim como o marketing, que tem o seu conceito central baseado na troca, a academia irá primar por esta troca, só que de forma relacional, com os seus clientes. O nosso foco será trabalhar dentro para atrair a atenção dos de fora. Assim, a primeira sugestão é: vamos ser a primeira academia da cidade a funcionar 24 horas.

– Thelma, assim você me quebra! Porque eu vou gastar a mais para manter um instrutor, um segurança e fora a despesa com a conta de luz... Não vejo viabilidade nisso.

– Eu compreendo a sua preocupação, mas o impacto desse tipo de ação irá destacar a academia não apenas com os alunos, mas também com quem ainda não é. O aluno matriculado sente-se mais confortável por ter mais horários disponíveis e o só o termo “academia 24 horas” irá chamar a atenção daqueles que querem a

oportunidade de ter uma vida *fitness*, encaixando nos mais diversos estilos de vida e horários.

– Pensando sob esse aspecto, faz sentido...

– Nesse momento, ela olhou fixamente para Alexandre e disse:

– A academia 24 horas vai nos apoiar naquilo em que o programa irá se concentrar: o conceito do “*check-in*”.

– *Check-in*, tipo de aeroporto? Não entendi. – Riu um atrapalhado Alexandre.

– Eu explico – riu Thelma – Uma das suas principais queixas, e com razão, é a frequência baixa e o espírito morno da academia. Por qual motivo isso está acontecendo? Porque não conhecemos aquilo que o nosso cliente quer. Estamos fazendo mais do mesmo, servindo o “feijão com o arroz” das academias, não estamos dialogando e nem estreitando relações com o nosso aluno.

– Aí eu discordo, Thelma. Tenho tentado oferecer conforto, equipe preparada, a STRONG não está dormindo no ponto.

– Veja só, todos estes itens são importantes e, realmente, a academia é impecável no quesito estrutura, mas os alunos querem mais, querem interatividade, personalização. Não querem ser números, querem ser STRONGERS identificados. Para isso, vamos utilizar a boa imagem que a STRONG tem na cidade e buscar parcerias com algumas empresas do segmento de moda, alimentício e de lazer. Cada *check-in* feito em uma aula, dará a oportunidade de somar pontos e trocar nos estabelecimentos parceiros.

– Mas como se daria esse *check-in*?

Thelma começou a explicar que ele seria realizado por meio de um aplicativo (*app*), direcionado especificamente para o segmento de academias, ou seja, a STRONG não teria que projetar um aplicativo de raiz, devido à existência no mercado de aplicativos que fazem todo esse trabalho, reunindo informações como: controle de alunos e treinos, agendamento de aulas, carteira de clientes, gestão administrativa e financeira, fechamento de contratos e do CRM com metas diárias, com disparos de SMS, *e-mail* marketing e notificações para os alunos e gestores, fornecendo as mais diversas informações sobre o público da academia.

Quando acionado para realização do *check-in*, o aplicativo gera relatórios tanto individuais como coletivos dos alunos, proporcionando oportunidades de vendas, tendo em vista que o fluxo do funil de vendas fica mais claro e acessível o que, conseqüentemente, origina oportunidades de serviços mais direcionadas, agradando os

alunos da STRONG. Em contrapartida, também, pode atrair *leads* (potenciais clientes). Em outras palavras: o programa trabalha, ao mesmo tempo, com a fidelização e a captação de novos clientes, criando, mantendo e desenvolvendo relacionamentos.

Os relatórios que poderiam ser anteriormente extraídos do próprio banco de dados da academia, com informações sobre horários e aulas mais frequentadas, regularidade da frequência do aluno, indicadores financeiros e administrativos, entre outros, poderiam ser trabalhados por meio deste aplicativo, facilitando o trabalho da equipe administrativa. Em suma: o trabalho seria terceirizado para uma empresa especializada no segmento.

Esclarecidas estas questões, além dos custos inerentes desse tipo de projeto, Alexandre se mostrou impressionado:

– Estou realmente impressionado com o que podemos realizar! Sei que não irá sair barato, preciso analisar os custos e pensar a respeito.

– Eu entendo o seu posicionamento, são muitas novidades para um dia só. Mas para que fique entusiasmado, adiantei e já elaborei algumas artes para acompanhar esta nova era da academia, inclusive, com uma revitalização do seu logotipo (Figura 2). Aqui temos, inclusive, um comparativo com a sua logo antiga, o que acha? Temos que fazer com que percebam que aquela academia não existe mais, na STRONG, o seu treino vale pontos, ou melhor, TREINOU, PONTUOU! (Figura 3).

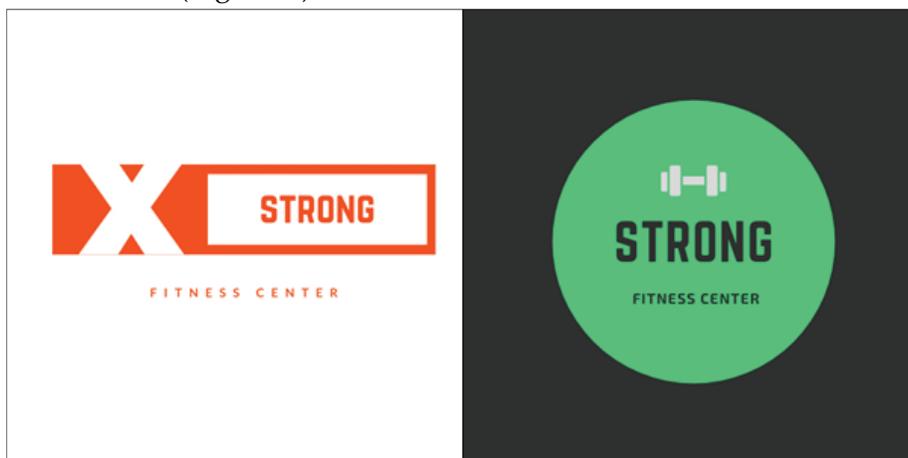


Figura 2 - Comparativo entre as logomarcas da STRONG (a da esquerda é a antiga e a da direita a nova)

Fonte: Elaboração própria (2020).



Figura 3 - Arte do programa TREINO, PONTUOU!

Fonte: Elaboração própria (2020).

Interessante, esteticamente me atrai. Foi uma manhã proveitosa, mas vamos tomar um suco, daqueles energéticos, Thelma! Tenho que dar uma volta, conversar com a equipe, sentir como estão as coisas... Quero tentar visualizar estas ideias na academia!

TREINO É TREINO, JOGO É JOGO

Nunca os dias passaram tão rápido e, ao mesmo tempo, demoraram tanto. Reuniões, análises, conversas, orçamentos... o programa TREINO, PONTUOU! não saía da mente de Alexandre, parecia tentador e uma solução para o quadro existente. Se levasse a ideia adiante, seria após o carnaval, do ano de 2019, até porque, para o brasileiro o ano só começa de verdade quando as festividades carnavalescas se findam. Porém, ele ainda não tinha certeza, era um empresário conservador, que gostava de oferecer o melhor aos seus clientes, mas tinha receio de descaracterizar o seu negócio ao ponto dos seus clientes não se sentirem mais à vontade com o estabelecimento.

Alexandre, que estava no carro olhando as pessoas chegarem à academia, revia mentalmente o que tinha sido discutido com Thel-

ma e as perguntas eram inevitáveis: *Que estratégias para analisar o mercado seriam as mais adequadas? O trabalho com o banco de dados e o uso do aplicativo podem gerar quais outros direcionamentos? Como a criação do TREINOU, PONTUOU! tornará a academia mais competitiva? Quais medidas serão tomadas pela STRONG a fim de ampliar a experiência dos alunos com a marca? Quais outras ações podem ser utilizadas pela academia para prover uma conexão maior com usuários a partir de experiências?* Muitos questionamentos e poucas certezas. Contudo, saiu do carro e avançou determinado, cumprimentando funcionários e alunos. Chegara a hora de tomar uma decisão!

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS DE ENSINO

O presente caso para ensino possui, primeiramente, o objetivo de apresentar aos leitores elementos determinantes relativos ao gerenciamento de clientes no intuito de revitalizar a imagem do estabelecimento perante os seus clientes. Além disso, o trabalho procura apontar como estratégias ambientais referentes ao posicionamento da empresa frente o mercado pode auxiliar no combate ao crescimento e ascensão dos seus concorrentes. Desta maneira, espera-se que o aluno compreenda um pouco mais acerca da utilização do marketing como uma forma de diferenciação, a partir dos desafios vivenciados pelos personagens do caso.

FONTES E MÉTODOS DE COLETA

O caso buscou inspiração em práticas adotadas por uma rede de academias de ginástica paraibana específica. Porém, cabe ressaltar que o enredo criado para este caso foi puramente fictício, ou seja, a narrativa desenvolvida, os personagens e os seus respectivos nomes não são verídicos. Os dados secundários foram obtidos mediante pesquisas em *sites*, da academia pesquisada e de outras, assim como as suas respectivas mídias sociais e, por fim, reportagens e dados divulgados pela imprensa e o mercado, de forma geral. Na coleta dos dados primários, foram utilizadas técnicas de entrevistas com

gestores e alunos matriculados da academia que serviu como base, além da observação direta feita pelos autores em academias em que realizam treinos regulares. Logo, as empresas e os personagens mencionados no decorrer da história são puramente fictícios.

DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA USO DO CASO

Recomenda-se a aplicação deste caso nas disciplinas de Fundamentos (ou Gestão) de Marketing e Estratégia Empresarial (ou Planejamento Estratégico) (em nível de graduação em Administração), com o propósito de desenvolver nos discentes competências dirigidas a interpretação dos conceitos e das ferramentas interdisciplinares nas áreas de Gestão de Relacionamento com os Clientes (CRM) e Estratégias de Marketing. No entanto, vale ressaltar que o caso não restringe a abordagem do professor às questões aqui apresentadas, podendo ser moldado para cada turma conforme a percepção do professor ao levar em consideração a maturidade dos discentes e os objetivos propostos na disciplina.

RELAÇÕES COM OS OBJETIVOS DAS DISCIPLINAS

De modo a avançar com as discussões relativas à temática do caso, parte-se da premissa da compreensão tanto dos conceitos em torno do CRM – *Customer Relationship Management* como de Estratégias de Marketing. Para Zenone (2007), as ações e decisões referentes aos clientes atuais e potenciais precisam estar alicerçadas em informações. A criação de uma filosofia de gerenciamento de relacionamento com o cliente, ou seja, o CRM, segundo o autor, facilita a compilação, recuperação e disponibilidade das informações. Estrategicamente, tal movimento facilita o direcionamento de produtos, serviços e ofertadas ajustadas ao cliente, promovendo um trabalho de *branding* e de preferência da marca pelo consumidor.

Além disso, de acordo com Swift (2001), utilizar informações antigas, isto é, “da casa” podem auxiliar na realização de novas ações e, fazendo um paralelo do caso com as colocações do autor, percebe-se que a não visualização do ativo informacional da academia estava gerando indiferença e até mesmo abandono dos matriculados, o que demandou medidas emergenciais pelo corpo gerencial. Logo, o desenvolvimento de itens relativos ao CRM e

as estratégias de marketing tem como intenção prover um melhor entendimento e percepção dos dilemas vividos pelos protagonistas.

Neste contexto, é importante compreender o cenário no qual a academia STRONG está inserida, mapeando situações que possibilitem uma melhor tomada de decisão por parte da gestão. Logo, a adoção de estratégias de marketing viabiliza a análise de indicadores situacionais que conferem vantagens competitivas à empresa (MCDONALD, 2008). No âmbito da vantagem competitiva, Porter (1989) demonstra que a base para que uma organização possua um desempenho satisfatório e sobreviva em longo prazo, é a aplicação de estratégias bem estruturadas. Por isso, tais abordagens teóricas podem ser correlacionadas para que ocorram abordagens mais completas sobre as questões do caso.

POSSÍVEIS TAREFAS A PROPOR AOS ALUNOS

No intuito de explorar de forma analítica a narrativa e a realidade vivenciada no caso pelos respectivos personagens, foram elaboradas questões, de forma sugestiva, para serem aplicadas em sala de aula.

1. Identificar por qual(is) motivo(s) os alunos da academia STRONG estavam a perder o encantamento pelo estabelecimento, mesmo com o proprietário investindo em equipamentos de ponta e em instrutores qualificados?

2. A nova gestora, Thelma, propõe trabalhar com o CRM, tendo como ponto de partida a campanha “Treinou, Pontuou!”, de modo a reconhecer, atender e cuidar dos clientes. Analise as ações propostas pela nova gestão e sugira o que você incluiria ou faria diferente para deixar a campanha ainda mais atrativa.

3. Alexandre está enfrentando uma fase crítica no seu negócio. A redução do número de matrículas, alunos desmotivados e a crescente concorrência são alguns fatores apresentados. Diante disso, sugira ferramenta(s) de marketing que você adotaria para considerar mudanças dentro e fora do ambiente da empresa.

4. Diante de um mercado em expansão, as organizações precisam se posicionar de maneira com que alcancem vantagens competitivas à frente de sua concorrência. Sendo assim, analise o cenário

exposto no caso e delinear ações que demonstrem como a Academia STRONG pode se posicionar estrategicamente no mercado *fitness*.

CRM – CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

De modo a destacar as circunstâncias que originaram o desencantamento dos alunos da STRONG, o professor pode, na tentativa de oferecer um direcionamento para resolução da **questão 1**, indicar qual o principal erro na condução do relacionamento com os clientes da academia. O foco de Alexandre e da academia estava voltado para máquinas e novos professores, o que vai de encontro ao que é proposto por Swift (2001), que parte do pressuposto que no CRM, é essencial: descobrir e conhecer melhor os seus clientes; manter uma comunicação com eles; assegurar que eles estejam recebendo o que desejam; verificar se estão recebendo o prometido e, sobretudo, assegurar a sua manutenção.

Algumas passagens do texto evidenciam a preocupação excessiva do proprietário, não com o cliente, mas sim, insistentemente, com as máquinas adquiridas e os professores contratados. Indagações aos colaboradores, do tipo “*Os alunos têm falado alguma coisa das aulas de spinning e de RPM com aquela professora contratada?*”, “*Mas não falaram nada nem das novas bikes???*” “*Só mais uma coisa: os alunos passaram algum feedback sobre as novidades da academia?*”, validam a situação. Até mesmo com a *headhunter* ele afirma convictamente os seus “investimentos de sucesso”: “*Olha, tenho máquinas e equipamentos novíssimos aqui, todos os treinamentos da moda têm também (...)*”. E com a nova gestora de marketing não poderia ser diferente: “*Tenho tentado oferecer conforto, equipe preparada, a STRONG não está dormindo no ponto.*” Logo, torna-se interessante guiar a resolução da questão de forma a despertar uma reflexão sobre o esquecimento ou falta de atenção àquilo que realmente é o cerne central da academia: conhecer e se relacionar melhor com o cliente.

Na **questão 2**, sugere-se rever ou ampliar alguns conceitos e práticas adotadas pelo CRM, fazendo uma associação das ideias empregadas pela dupla Alexandre e Thelma com o que, por ventura, poderia ainda ser explorado. A tríade estratégias e negócios, pessoas e processos e tecnologia da informação pode oferecer uma combinação interessante de ideias, levando em consideração aquilo

que o mercado tem adotado no uso de banco de dados (GREENBERG, 2001; SWIFT, 2001; ZENONE; 2007; KOTLER; KELLER, 2012) e por sistemas de gestão eletrônicos como o da Pacto (2020), por exemplo, que reúne dados e informações como controle de alunos, de treinos, Financeiro, CRM e Aplicativo (*app*) de forma integrada, prática e rápida.

O propósito da questão concentra-se em fazer com que o aluno possa ultrapassar os gestores da academia e trazer novas perspectivas de ideias, apoiadas na literatura da temática. Para tal, é necessário ele fazer um levantamento das sugestões elencadas pela gestora e pesquisar artigos acadêmicos, livros que trabalhem com a temática e reportagens extraídas de portais de notícias que apresentem o que o mercado vem oferecendo nesse segmento. Reunindo informações de fontes tão diversificadas, o aluno poderá se sentir mais inspirado a contribuir para o sucesso da academia STRONG.

ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para a avaliação estratégica da empresa, recomenda-se ao professor a utilização da Análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), visto que a partir desta ferramenta é possível verificar os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças da organização, levando em consideração os ambientes interno e externo (FERREL; HARTLINE, 2005). Sendo assim, a análise SWOT fornece um modelo sucinto que direciona a empresa estrategicamente, oferecendo-lhe planos de marketing viáveis.

Kotler e Keller (2012) relacionam os elementos da análise SWOT às estratégias de marketing, e ressaltam que as forças consistem em competências intrínsecas às organizações que atuam no sentido da maximização das oportunidades provenientes do ambiente externo. Tais oportunidades indicam quais forças devem ser contempladas de maneira que haja a minimização das ameaças dentro da empresa. No que concerne às fraquezas, os autores as descrevem como fatores de inibição do alcance das oportunidades por parte das organizações. Finalmente, caso uma empresa alinhe suas fraquezas às suas ameaças de mercado, é provável que ela enfrente uma crise ou sua eventual falência. No Quadro 2, consideram-se alguns aspectos internos e externos que podem ser apresentados pelos discentes a partir da análise das ações da Academia STRONG.

Quadro 2 – Matriz SWOT para a Academia STRONG

FATORES INTERNOS	
Forças	Fraquezas
Qualidade dos aparelhos; Organização dos equipamentos; Professores qualificados; Modalidades diferenciadas; Marca tradicional; Foco na qualidade dos serviços; Ambiente agradável.	Gestão intuitiva; Poucas práticas de relacionamento com o cliente; Posicionamento genérico da marca; Poucas ações de marketing externo; Banco de dados subutilizado; Pouca gestão da informação; Carência na gestão de mídias sociais.
FATORES EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
Parcerias no segmento <i>fitness</i> ; Maior disponibilidade dos clientes para treinar em diversos horários; Maior adesão da população nas plataformas digitais; Mais investimentos em tecnologias de CRM; Empresas que operacionalizam CRM.	Alta concorrência; Alto índice de evasão dos clientes; Consumidores mais exigentes; Mercado estético crescente; Sazonalidade; Crise econômica.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Na **questão 3**, sugere-se que haja uma reflexão acerca de uma ferramenta de marketing estratégico por parte dos alunos. O professor pode sugerir a inserção de trechos do caso para justificar as respostas dos alunos. Assim, trechos como: i) *“Bem, dando nosso start, é importante destacar os pontos altos da STRONG: uma marca consolidada, conhecida por toda cidade, patrocinadora de eventos desportivos, detentora do pioneirismo em diversos tipos de treinamentos e com instalações excelentes.”*, pode ser um indicador de força; ii) Em *“Suas redes sociais estão completamente defasadas, sabia?!”* e *“Você tem uma mina de ouro inexplorada em suas mãos: um banco de dados dos clientes completíssimo!”* são demonstradas algumas fraquezas; iii) no trecho *“O aluno matriculado sente-se mais confortável por ter mais horários disponíveis e*

o só o termo “academia 24 horas” irá chamar a atenção daqueles que querem a oportunidade de ter uma vida fitness, encaixando nos mais diversos estilos de vida e horários.” é um indicativo de oportunidade; iv) Por fim, em “Estamos com muita concorrência e vamos desandar ainda mais quando a BELT FITNESS chegar aqui em João Pessoa, você ouviu falar, né?” observa-se um exemplo de ameaça.

Desta maneira, as metas e objetivos da empresa podem ser traçados com base no estudo na análise SWOT. De maneira complementar, o professor pode sugerir uma pesquisa de dados secundários para a identificação de informações acerca do cenário econômico das academias de ginásticas. O propósito da questão é que os discentes identifiquem os indicadores situacionais que permeiam a Academia STRONG e os apresentem juntamente com informações relevantes, de tal maneira que seja possível a utilização estratégica desta ferramenta.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Com a alta competição no mercado de academias, a apresentação de diferenciais e vantagens competitivas é imprescindível à manutenção da empresa. Desta maneira, para Porter (2004), uma estratégia de diferenciação pode ser desenvolvida tanto explicitamente, por meio de processos de planejamento, como também implicitamente através de atividades desempenhadas por setores organizacionais internos.

Direciona-se para a **questão 4** a escolha das três estratégias genéricas de Porter (1989), melhor delineadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Estratégias Genéricas de Porter (1989) aplicadas no caso

Estratégias Genéricas	Explicação
Diferenciação	No intuito de se tornar única no mercado e justificar seus valores cobrados, essa estratégia pode ser associada a STRONG em seu <i>horário flexível de 24 horas</i> e nos <i>treinos personalizados de acordo com o perfil do aluno viabilizado pela utilização de CRM</i> . É sugerido que os alunos coloquem as particularidades que serão consideradas para a satisfação dos clientes apresentadas no caso.
Liderança em Custos	Esta estratégia busca obter vantagem competitiva por meio da oferta de mercadorias com o custo mais baixo que a concorrência. A empresa deve trabalhar de forma integrada, porém sem ignorar a diferenciação a ser ofertada aos clientes. Recomenda-se que haja uma <i>avaliação da paridade dos preços com os de serviços oferecidos pelos concorrentes da STRONG</i> por parte dos alunos, seja em academias de bairro ou as grandes franquias que se encontram na cidade.
Foco	Colocando-se diante do mercado de academias, a aplicação dessa estratégia pela STRONG possui como objetivo determinar um nicho de mercado para atuar. Assim, ao aplicar as duas estratégias genéricas anteriores, é preciso buscar um segmento como foco. Portanto, aqui o <i>objetivo é que o discente estabeleça o segmento de mercado, o mercado geográfico e o grupo de consumidores da academia STRONG</i> .

Fonte: Elaboração própria (2020).

Recomenda-se ao professor que oriente os alunos a utilizar trechos do caso para ensino como justificativa para suas respostas na **questão 4**, relacionando a teoria com as ações delimitadas por Alexandre e Thelma. Assim, esta questão possui como objetivo o desenvolvimento de um olhar crítico sobre as estratégias formuladas para a geração de vantagens competitivas na STRONG.

POSSÍVEL ORGANIZAÇÃO DA AULA PARA USO DO CASO

Para que o caso seja aplicado apropriadamente, sugere-se que os discentes sejam divididos em grupos com cerca de quatro a cinco pessoas e que realizem, de forma prévia, uma leitura do caso. Tal situação é necessária para que os alunos possam analisar e se familiarizar com todos os elementos que compõem o caso visando um melhor embasamento para os questionamentos derivados do dilema. Considerando que a aula tem um tempo de duração em torno de 1h e 40min, deve-se reservar: a) os 10 primeiros minutos para uma revisão do caso; b) 25 minutos para uma pequena discussão nos grupos formados; c) 45 minutos para o debate com todos os integrantes da turma e, por fim, d) 20 minutos para as considerações finais do caso, ou seja, o seu fechamento. No decorrer do trabalho, podem surgir eventuais dúvidas ou dificuldades do aluno para relacionar a gestão de relacionamento com os clientes (CRM) com as estratégias de Marketing, dada a pouca configuração de direcionamento interpretativo, crítico e integrado de conteúdos presentes no ensino superior brasileiro.

Finalizada a sua aplicação, espera-se que os discentes experienciem toda a ansiedade nos dilemas vivenciados pelos protagonistas do caso no que tange a elaboração e propositura de ações estratégicas de relacionamentos com os clientes fundamentadas no cenário do mercado *fitness* pessoense. Para que as ideias fluam de maneira consistente, torna-se imprescindível a participação ativa dos alunos, seja no contexto dos pequenos grupos como da turma completa. De modo a concretizar a avaliação, recomenda-se a produção de um relatório por grupo, no final da aula, com as respostas para cada questão e as observações concernentes das resoluções apontadas pelos seus membros.

REFERÊNCIAS

- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. *Estratégia de Marketing*. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.
- GREENBERG, P. *CRM na Velocidade da Luz*. São Paulo: Campus, 2001.
- JORNAL DA PARAÍBA. *Número de academias de ginástica cresce 109% em quatro anos na paraíba*: Por conta do crescimento no setor, estabelecimentos investem em inovação. Jornal da Paraíba, 18 set. 2019. Disponível em: <<http://www.jornaldaparaiba.com.br/economia/numero-de-academias-de-ginastica-cresce-109-em-quatro-anos-na-paraiba.html>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson, 2012.

MCDONALD, Malcolm. *Planejamento de Marketing: planejamento e gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SISTEMA PACTO. *O sistema de gestão para academias*. Disponível em: <<http://www.sistemapacto.com.br>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

SWIFT, R. **CRM**, *Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamentos com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ZENONE, L. C. *Customer Relationship Management: Gestão do Relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial*. São Paulo: Novatec, 2007.

Recebido em: 5-1-2022

Aprovado em: 30-5-2023

Avaliado pelo sistema double blind review.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>