



# FOCO DO GESTOR EM TEMPOS DE CRISE

**Ricardo Costa**  
Docente da Fitness Academy

O mundo vive sob os efeitos da pandemia COVID-19, empresas e pessoas procuram adaptar-se e criar nova sustentabilidade para as suas vidas. Depois da fase de confinamento a sigla “VUCA” ganhou uma nova expressão na vida das empresas e dos gestores. Mas o que significa VUCA? VUCA é uma sigla em inglês formada pela primeira letra das palavras: **Volatilily** (volatilidade), **Uncertainty** (incerteza), **Complexity** (complexidade) e **Ambiguity** (ambiguidade). As mudanças ocorrem a uma velocidade superior ao normal (volatility), as informações e o histórico das empresas deixa de suportar o futuro, passando a prevalecer a incerteza (uncertainty), a complexidade das interações remove a certeza do caminho certo a seguir (complexity) e, por fim, este cenário torna o processo de tomada de decisão e de gestão estratégica ambíguo (ambiguity).

O mercado do Health and Fitness na Europa e em Portugal atravessa uma das maiores crises. Fazendo uma análise à envolvente contextual podemos verificar: no contexto político legal uma imposição de normas que limitam os espaços

e a gestão operacional, no contexto sócio cultural uma retração social para praticar atividades em espaços fechados como ginásios, no contexto económico assiste-se a uma das maiores crises financeiras dos últimos anos e no contexto tecnológico as exigências aumentaram com a necessidade em dar resposta ao serviço online.

Perante este cenário, qual deverá ser o foco do gestor nesta fase pós confinamento? Quais as oportunidades? Que características comportamentais valorizar?

O cenário do mundo VUCA alterou o dia a dia de muitos gestores, sendo que o seu foco deverá assentar em 4 vetores: gestão financeira, profissionais, clientes e gestão operacional.

A sustentabilidade financeira dos Clubes é um dos vetores prioritários dos gestores. Deverão desenvolver e implementar uma gestão estratégica que tenha como objetivo aumentar o volume de negócio, criar novas oportunidades de crescimento financeiro e focar na angariação de novos ativos ou no retorno dos antigos clientes. Do outro lado da balança,

“ Perante este cenário, qual deverá ser o foco do gestor nesta fase pós confinamento? Quais as oportunidades? Que características comportamentais valorizar? ”

para manter a rentabilidade, deverão adequar a estrutura de gastos à nova realidade. O objetivo final é criar sustentabilidade empresarial para oferecer segurança à empresa e a todos os recursos humanos.

As equipas são a base da prestação de serviço e da operação dos clubes, o espírito de equipa, motivação, alinhamento organizacional e resiliência são características que o gestor deverá desenvolver na sua equipa. Será uma fase de mudança no mercado, muitos profissionais procuram criar o seu próprio “Eu, LDA”, a exigência no recrutamento será maior, os valores deverão estar na base do recrutamento para assegurar que são construídas equipas e não grupos de profissionais.

Os clientes são o maior ativo dos clubes. Neste sentido, estratégias de angariação e retenção deverão estar em cima da mesa diariamente. O que as pessoas procuram? Serviço ou preço? Fidelização ou sem fidelização? Quais os serviços mais atrativos nesta fase? Como recuperar os ex-clientes? São tudo respostas que o gestor deverá dar para estabelecer as melhores estratégias de angariação de clientes. Por outro lado, a retenção está em grande parte relacionada com a satisfação do cliente, sendo que a satisfação do cliente está condicionada pelas suas expectativas. Neste sentido, o foco do gestor deverá passar por perceber quais as expectativas dos clientes nesta fase da pandemia e ajustar a operação para promover a satisfação dos clientes. Clientes satisfeitos são clientes que têm intenções comportamentais positivas de lealdade (intenção de compra e palavra passa palavra) logo são clientes fiéis.



A gestão operacional irá enfrentar uma maior exigência por parte das imposições político legais da Direção Geral da Saúde (DGS) e, igualmente, por parte dos clientes que procuram um local seguro para treinar. As limitações da DGS colocam restrições na gestão operacional e na prestação do serviço, tal obriga os gestores a procurar soluções para o espaço limitado, para a circulação de clientes sem criar aglomerados e para adequar a gestão operacional às necessidades dos clientes, mantendo a sustentabilidade financeira do clube.

Por sua vez, os clientes procuram qualidade de serviço e segurança nas suas atividades. O foco dos gestores e das equipas deve passar por criar sistemas de higienização adequados e eficazes para manter os clientes seguros, bem como, prestar um serviço de qualidade através de staff qualificado e disponível, manter boa relação com os clientes, acesso rápido e fácil, segurança e conforto.

Novas oportunidades surgem, desenvolvem-se novas estratégias e adapta-se a gestão operacional. O objetivo dos clubes é criar novas fontes de receita com base nas necessidades do mercado durante a pandemia.

A maior oportunidade do mercado reside no virtual Fitness, plataformas online que disponibilizam serviços de Fitness (aulas de grupo, treinos de força, crossfit ou crosstraining, personal training, entre outros) aos consumidores e/ou clientes.

Serviços personalizados (personal training) são uma tendência forte do mercado nos próximos anos e as atividades small group training serão uma moda durante a pandemia.

As atividades outdoor são vistas como mais seguras por parte dos clientes, neste sentido os clubes que tem essas facilidades deverão tirar partido das mesmas. De igual forma, os serviços nutricionais e médicos disponibilizados por alguns clubes, serão solicitados em formato online ou entrega ao domicílio.

“ Os clientes são o maior ativo dos clubes. Neste sentido, estratégias de angariação e retenção deverão estar em cima da mesa diariamente.”

Como deve liderar um gestor nesta fase?

Este é o momento de olhar/repensar na missão, visão e valores da empresa, liderar em função da visão tendo como base os valores empresariais. Na minha opinião, o gestor deverá liderar utilizando um estilo visionário de forma a motivar as suas equipas e desenvolver o espírito de equipa apropriado. Como o mundo VUCA requer gestores que liderem à velocidade das mudanças, a liderança em formato pacesetting (marcador de ritmo) poderá também ser bastante utilizada, mas sempre com a certeza que lideramos pelo exemplo e no ritmo adequado às equipas.

Uma vez que os valores estão na base do processo de recrutamento e da construção de uma equipa (grupo de pessoas unidas em prol dos mesmos objetivos, com os mesmos valores internos), os líderes devem promover e valorizar características como a proatividade, interajuda, empatia, disponibilidade, simpatia, resiliência e lealdade

O mercado do Health and Fitness insere-se no mundo da relação. Os gestores devem liderar com paixão e transparência e promover uma comunicação clara e constante com as suas equipas. O objetivo é construir uma estratégia operacional com base nas necessidades do cliente, promovendo satisfação interna e externa, criando fidelização das equipas e dos clientes.

“ ...o gestor deverá liderar utilizando um estilo visionário de forma a motivar as suas equipas e desenvolver o espírito de equipa apropriado.”