

O novo paradigma

Vender relacionamentos

“Hoje, o principal é manter os actuais clientes e desenvolver cada vez mais o relacionamento existente. As empresas gastam muito dinheiro para conseguir cada um dos seus clientes actuais e os concorrentes estão sempre a tentar ficar com eles. Um cliente perdido representa mais do que a perda da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, e para sempre.” (Philip Kotler)

Por: **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico
Evolution Wellness & Fitness Center. Avenida de Olivença 436
 2870-108 Montijo. Tel.: 21 2316478. Fax: 21 2312633
 E-mail: geral@evolution.pt - Web: www.evolution.pt

Senti uma vontade crescente de escrever sobre o tema do novo paradigma de vender relacionamentos de longo prazo (*soft sell*) versus venda única (*hard sell*), quando me apercebi, conversando com alguns colaboradores do meu clube, que estes conceitos ainda não estão gravados no seu DNA (e, como consequência, no DNA colectivo da empresa). Fiquei, como é óbvio, preocupado!

Tenho a convicção de que a plasticidade adaptativa é, sem dúvida, uma das grandes mais-valias nos “novos profissionais”, razão pela qual o empresário Belmiro de Azevedo, no prefácio do famoso livro de Jack Welch, “Vencer”, afirma: “Já não há empresas com um futuro garantido; já não há emprego para a vida, sobretudo no mesmo local; já não há acomodação a um estilo de vida; e já não existem sucessões monárquicas. A consequência das mudanças resultantes da globalização, da inovação e do aumento do comércio internacional forçaram a uma nova leitura do que deve ser a educação e a formação permanente de todos os colaboradores de uma empresa (...).” O último relatório anual da Price Waterhouse Coopers, já de 2008 (11th Annual Glo-



bal CEO Survey – Compete & Collaborate, what is success in a connected world?), afirma o seguinte: “Mais de 80% de todos os CEO’s apontaram 8 *skills* (dos 10 que deveriam comentar como críticos para as suas organizações). Eles colocam uma importância especial na habilidade para as pessoas se ajustarem rapidamente à mudança interna e externa, a habilidade para liderar e desenvolver outros e

a habilidade para colaborar”. Também a famosa futuróloga Faith Popcorn (citada por Carlos Alberto Júlio em “A magia dos grandes negociadores”) elegeram como um dos seus temas predilectos a necessidade de se estar consciente e alerta para aproveitar as oportunidades que surjam. Ela traduz esse estado de espírito numa palavra, que também constitui uma sigla: CLICK. Cada letra corresponde a um atributo:

C – *courage* (coragem), para abandonar conceitos tradicionais e reconhecer que as coisas estão a mudar; L – *letting go* (abrir mão), o que significa libertar-se de velhas ideias e desenvolver novas ideias; I – *insight* (olhar para dentro), uma atitude introspectiva para descobrir o que fazemos bem e o que podemos melhorar; C – *commitment* (compromisso), que se refere ao compromisso de se ser fiel a uma ideia; K – *know-how*, saber como fazer as coisas.

Estas são, sem dúvida, algumas das características que um profissional que está aberto às mudanças possui. O essencial é ter flexibilidade mental e comportamental para operar transformações sem perder de vista os valores individuais.

Convido-vos, então, dentro desta perspectiva de educação e formação contínuas, a analisar uma nova proposta, um novo paradigma – a venda de relacionamentos de longo prazo com os nossos clientes –, aspecto tão essencial para a competitividade das empresas e, arrisco-me até a dizer, para a sua sobrevivência futura, como aliás referido no citado relatório da Price Waterhouse Coopers: “Os CEO’s afirmam que algumas das suas fontes



de vantagem competitiva são o talento, serviço ao cliente e a habilidade de mudar – itens que envolvem as pessoas directamente(...)”.

Reforçando ainda mais a necessidade de mudança

Numa parábola, diz-se que um aluno, diante do exame, comentou com Albert Einstein: “Professor, estas perguntas são as mesmas do exame que o senhor fez no ano passado!”. Einstein respondeu: “Eu sei. As perguntas são as mesmas, mas as respostas mudaram”.

O conhecimento, hoje, é produzido de forma acelerada, e os novos meios de interligação das pessoas (como a *internet*) potenciaram ainda mais todo este processo. Como analogia, considero que, para nos mantermos relativamente a par do conhecimento produzido na nossa área de actividade, corresponderia o mesmo esforço de subir umas escadas rolantes, em ritmo de caminhada, que se movimentam em sentido contrário. Obviamente não sairíamos do mesmo local. Para sermos excelentes dentro da nossa área de actuação, precisamos correr, se queremos chegar ao topo! A este respeito, Carlos

Alberto Júlio cita, no seu último livro, “A Magia da Estratégia”, o filósofo Mário Sérgio Cortella, quando afirma: “A velocidade da mudança é tal que a cada dia o leitor se levanta mais cedo e se deita mais tarde, sempre com a sensação de que está a perder tempo. (Por isso) não adianta pensar que fizemos um curso e estamos prontos. Pelo contrário, hoje a educação é cada vez mais um estado de continuidade”.

Por seu lado, Augusto Cury, famoso psiquiatra e filósofo brasileiro, cujos trabalhos e teorias têm sido alvo de várias teses de mestrado e doutoramento em todo o mundo, afirma: “O sistema académico, por ser fonte de respostas prontas, está a destruir subtilmente a formação de pensadores em todo o mundo. O conhecimento dobra a cada cinco ou dez anos, mas a formação de engenheiro de ideais está a morrer. Considero que o sistema académico está doente, pois formata universitários para consumirem informações sem crítica, sem contestação. Os jovens tornam-se meros repetidores de informação, sem adquirir capacidade de enfrentar desafios e assumir riscos. O templo do conhecimento tem

perdido os fundamentos do livre pensar”.

Precisamos, então, de criar uma cultura de mudança constante e adaptação, dentro das nossas empresas, para que possamos reagir em tempo útil a mudanças nos paradigmas sociais e empresariais. Precisamos, de preferência, de estimular a crítica construtiva aos sistemas instaurados, para termos agilidade e anteciparmos ou até sermos responsáveis por novos padrões de mudança. E este é um esforço que toda a equipa deve realizar. Afinal, a famosa frase de Henry Ford “porque é que eu pago um homem inteiro se apenas preciso de um par de mãos” já teve os seus dias contados...

O conceito de consultor de clientes

“A chave para o sucesso é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.” (adaptado de James Hunter)

A questão “o que é vender” possui hoje um significado muito diferente, resultante da transformação natural dos conceitos e da sociedade. O meu bom amigo Jorge Gonçalves, no seu último livro “Academia na era do conhecimento”, afirma: “É fundamen-

tal que a sua equipa de vendas actue como consultora de negócios. (A sua recepção) precisa ser vista como profissionais que irão fazer o primeiro contacto com os futuros clientes e que, dependendo de sua actuação, os demais podem nem ter a chance de conhecê-los. (...) Manter o cliente ou, como venho dizendo, torná-lo leal por longo tempo é, sem dúvida, o grande desafio do empresário moderno tanto na área de serviços como na de consumo”.

Karen D. Woodard, na dica da IHRSA de 5 de Janeiro de 2006 (www.ihrsa.com), afirma: “A excelência em vendas não é memorização de técnicas estereotipadas ou manipulação. Excelência em vendas é a habilidade em criar uma conexão entre o vendedor, o cliente em potencial e o negócio, que resulte numa troca de valores para todas as partes envolvidas. Alcançar a excelência em vendas é ter a habilidade de comunicar consistentemente de uma forma profissional e de nos comportarmos de maneira adequada ao cliente, de forma que o conquistamos e que o movemos na direcção das metas desejadas”.

Bob Wayland afirmou também: “O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”.

Surge-nos, então, a figura do consultor de clientes. Mas quem são estes novos profissionais e que valências devem possuir? Quais os conhecimentos essenciais ao sucesso dos profissionais e dos clubes? Embora vá tentar dar respostas pelo menos parciais a estas questões, julgo importante referir outra das conclusões a que tenho chegado no meu percurso pessoal e que foram validadas pelo relatório da Price Waterhouse Coopers: “Mais de dois terços dos CEO’s afirmam que é difícil recrutar pessoas

com uma combinação de experiência técnica e comercial. (...) A vasta maioria dos CEO's (94%) estão a investir no treino e desenvolvimento, particularmente em áreas que as universidades não cobrem tipicamente". Cabe-nos a nós, então, descobrir os *skills* necessários e dar a formação e acompanhamento para suprir as necessidades.

O “fitness do pescoço para cima”

“Você não precisará de sonhos para ser um trabalhador comum, massacrado pela rotina, que faz tudo de forma igual todos os dias e que vive apenas em função do salário no final do mês. Mas precisará de muitos sonhos para ser um profissional que procura a excelência, amplia os horizontes da sua inteligência, fica atento às pequenas mudanças, tem coragem para corrigir rotas, tem capacidade de prevenir erros, tem ousadia para fazer de suas falhas e dos seus desafios um canteiro de oportunidades. Precizará de sonhos para discernir soluções que ninguém vê, para apostar naquilo em que crê, para encantar os seus colegas, para surpreender a sua equipa de trabalho.” (Augusto Cury)

Do ponto de vista da fisiologia e da prescrição do exercício, já muito conhecimento foi produzido e é aplicado diariamente nos clubes. A última fronteira, hoje (e trata-se de uma mera opinião pessoal), é a psicologia do comportamento humano. Vender inscrições e reter clientes passa, primeiro, por compreender as motivações e fobias de cada um – e agir em conformidade! Como afirma Cury, precisamos de ser eternos sonhadores apaixonados pelas pessoas!

Lembro-me muito bem, quando ainda era Personal Trainer, de avaliar um cliente e receber uma indicação que todos conhecem: “quero

«Precisamos de criar uma cultura de mudança constante e adaptação, dentro das nossas empresas, para que possamos reagir em tempo útil a mudanças nos paradigmas sociais e empresariais»

perder gordura aqui, só na barriga”, e de fornecer uma resposta pronta, fundamentada na fisiologia do exercício: “sabe que isso não é possível. Perder gordura localizada é um mito, o nosso organismo não funciona assim, e temos ainda de ter em conta o seu perfil genético...”. Será esta a melhor estratégia, dentro da óptica do relacionamento a longo prazo com um cliente? Hoje, dou indicações bastante diferentes aos nossos colaboradores. Quando um cliente ou potencial cliente faz essa mesma pergunta, a resposta deverá ser um definitivo: “com certeza, temos a solução certa para si!”. Porquê? Primeiro, porque também perderemos gordura na área indicada; depois porque considero que o mais importante, numa primeira fase, é dar a garantia ao cliente de que atingirá o seu objectivo (dentro do limite do razoável!), e não criar mais uma barreira psicológica. Depois, pouco a pouco, vamos educando o cliente e explicando, de forma simples e acessível, a forma como o nosso organismo funciona (é a nossa máxima: “educa-me que eu não te esqueço”). Mas entretanto este cliente já desenvolveu o gosto e o hábito pelo exercício físico, já ultrapassou algumas barreiras importantes, e já está pronto para receber a verdade absoluta, nua e crua. Isto é bem patente na afirmação: “*People don't care how much you know, until they know how much you care*” (as pessoas não se preocupam com o quanto sabes, até saberem o quanto te preocupas). Lá está o novo paradigma a espreitar: preocupação genuína pelas pessoas em primeiro lugar!

Dentro da mesma lógica, tem-se revelado cada vez mais importante posicionar as pessoas em nichos: grupos com idade, género e interesses semelhantes; de forma a que conheçam outros com as mesmas limitações e aptidões, nunca deixando, no entanto, de tratar cada um pelo seu nome próprio. Apresentar as pessoas “semelhantes” umas às outras, de forma consciente, pode ser uma boa estratégia para toda a equipa. Se elas conseguirem desenvolver relacionamentos ficam por mais tempo. No fundo, devem sentir-se únicas entre iguais. Outra estratégia que começamos a desenvolver é o que chamamos 70:30. Segundo a IHRSA, os clubes possuem, em média, 30% de clientes *core*, aqueles que treinam com mais regularidade e são mais conhecidos pela equipa. O comportamento natural, então, será dar mais atenção a essas pessoas, com quem é mais fácil estabelecer uma relação, pois são as que participam nos eventos, jantares, festas, etc.. A ideia é ir contra esta tendência, e treinar a equipa para dedicar 70% do tempo aos clientes em risco de desistir (criar laços fortes) e apenas 30% aos que já estão fidelizados.

Levanto mais uma questão polémica: o que será mais importante – ter um cliente que realiza um exercício de forma menos correcta (mas que insiste em realizá-lo assim) ou um que abandona a prática sem nos dar tempo de intervir? Um cliente que faz um treino por semana, ou um que não faz nada e adormece no sofá com o comando da televisão no peito, dia após dia?

Ouçoo muitas críticas “fisiológicas” aos treinos de 30 minutos. Não têm fundamentação científica, dizem. Não conseguimos mobilizar os triglicéridos ou aumentar o EPOC de forma a ter resultados consistentes. Mas conseguimos segmentar os clientes e tê-los por mais tempo...

Porque não começar com 30 minutos, ou ainda menos, para os clientes obesos e sem hábitos de exercício físico?

Acredito que o maior segredo para o sucesso é ter clientes que ficam o tempo suficiente para serem educados. Se vão embora porque não suportam o plano de treino, perdemos um cliente e a saúde dessa pessoa vai sofrer mais ainda.

Sou um grande defensor do que costumo chamar de “visão de helicóptero” do mercado do *fitness*. Acredito que, se conseguirmos ter a capacidade de olhar para o nosso mercado de cima para baixo, conseguimos relativizar alguns conceitos que nos parecem absolutos, como os apresentados anteriormente, e perceber a verdadeira ordem de valores que deve prevalecer nos clubes e no mercado. É claro que a minha “visão aérea” será sempre um pouco diferente da de outro gestor/empresário, mas acredito que concordaremos em muitos aspectos.

Como conseguir compreender o cliente – comunicação interna e CRM

“Esqueça a concorrência externa quando o seu pior inimigo é a forma como a comunicação acontece internamente.” (Jack Welch)

Gosto particularmente desta frase de Jack Welch. Uma boa comunicação entre (todos!) os membros da equipa, para “compreender” o cliente e propor a melhor solução a longo prazo, dentro da óptica do CRM (*customer relation-*

ship management), será uma boa estratégia para conseguir um relacionamento duradouro e para concretizar o novo paradigma da venda a longo prazo.

O CRM é um conjunto de processos, tecnologias e comportamentos que só funcionam eficazmente se seguirem modelos de integração total e forem implementados de forma transversal a toda a organização.

Dentro deste sistema, as relações vão-se construindo através da recolha e tratamento da informação nas várias frentes de contacto. Um colaborador de *front-office* pode recolher uma informação importante sobre um cliente que o seu Personal Trainer não saiba. A recolha e partilha destas informações pode, então, ser muito valiosa.

Não nos podemos esquecer que os consumidores “cresceram”, “cultivaram-se” e passaram a ser muito mais exigentes. A qualidade passou a ser um *standard* de qualquer produto/serviço e a fidelidade deixou de existir, pois os clientes são tratados todos da mesma forma. Criaram-se assim as condições para o desenvolvimento de modelos que distingam os clientes uns dos outros.

Mais importante do que um *marketing* preparado para o CRM ou do que a tecnologia instalada ou a instalar, o verdadeiro ponto crítico, em meu entender, é a cultura viva e actuante da empresa (definida pela visão, missão e valores). É ela a principal garantia do sucesso deste sistema.

Não basta “dizer”, é mesmo preciso “fazer”. Uma decisão de investimento em CRM implica uma forte mudança no modelo de negócio da empresa, aos diversos níveis.

Se não forem claros os objectivos neste sentido, se não forem implementados mecanismos de controlo e correcção de situações, o cliente, por muito bem tratado que seja na recepção ou ao tele-

fone, rapidamente vai perceber que aquela empresa não é uma, mas várias, pois aquilo que lhe chega às mãos, por exemplo, através da equipa de manutenção, vem de uma forma desintegrada, descuidada e não condizente com o serviço que teve por parte do seu Personal Trainer. E o nível de serviço deve ser único numa mesma empresa, porque todos têm algum tipo de interacção com os clientes!!!

O CRM é muito mais do que uma tecnologia de aproximação ao cliente; é uma filosofia de trabalho e, como tal, só algumas (muito poucas...) empresas têm a capacidade, hoje, para tirar partido da instalação de aplicações que fidelizem e permitam fazer crescer a base de clientes.

Boa reflexão...

Bibliografia

Sites

- [1] www.comunicacaomarketing.blogspot.com, Professor Luís Rasquilha, Director de Marketing da Multipublicações – Marketeer e Executive Digest, Director Geral do Grupo ETIC, Director Executivo do INP-FEC, Professor Titular do INP
- [2] IHRSA (www.ihrsa.com), Karen D. Woodard, dica da IHRSA de 5 de Janeiro de 2006

Livros

- [1] “A magia dos grandes negociadores”, Carlos Alberto Júlio, Editora Pergaminho, 2007
- [2] “A magia da estratégia”, Carlos Alberto Júlio, Editora Pergaminho, 2006
- [3] “Não desista dos seus sonhos”, Augusto Cury, Editora Pergaminho, 2005
- [4] “Why People Quit”, IHRSA, 1998
- [5] “Academia na era do conhecimento”, Jorge Gonçalves, Editora Atitude, 2008
- [6] “11th Annual Global CEO Survey – Compete & Collaborate, what is success in a connected world?”, PricewaterhouseCoopers, 2008

RELAXE EM SEGURANÇA COM AS NOSSAS COBERTURAS

**FABRICO
100%
PORTUGUÊS**



SAFESWIM®

info@safeswim.net

Homologadas pela Norma Francesa NFP 90-308



**ÚNICO
FABRICANTE
EM
PORTUGAL**



O irmão gémeo da Madeira

**DECK
COMPÓSITO**



Soprefa, S.A.
Zona Industrial de Mosteiro
4524-909 Santa Maria da Feira
Tel.: 256 880 470 ; Fax: 256 880 485
email: info@safeswim.net