

Retenção de clientes

PARADOXO DAS EMOÇÕES

“As empresas não podem garantir-vos estabilidade no trabalho. Isso é algo que só os clientes podem fazer” (Jack Welch)

Pode-se resumir numa única frase a problemática da retenção na indústria do *fitness* e da saúde: *“The Spirit is willing, but the Flesh is weak”* (Bíblia). Os nossos clientes começam todos com boas intenções e determinação, mas a preguiça acaba por prevalecer. Toda a motivação inicial vai desaparecendo, pouco a pouco, e a inércia inicial volta, triunfante, vencendo a batalha contra a mudança dos hábitos de vida. Será que temos alguma hipótese contra o monstro do sedentarismo? Será que conseguiremos vencer a dura batalha da retenção dos nossos preciosos clientes? Este texto não pretende ser uma resposta definitiva a esta problemática, mas apenas traçar uma linha orientadora (que foi beber a várias fontes!) e que a nossa empresa adoptou com relativo sucesso.

Por: **Mauro Frota**, sócio gerente e director técnico do Evolution



Começa desta forma o livro “In Search of Excellence” de Tom Peters e Robert Waterman: “(...) Não tínhamos reserva de hotel, mas estávamos perto do Four Seasons, onde já tínhamos ficado um vez, e tínhamos gostado. Quando entrámos no *hall* do hotel interrogámo-nos sobre como deveríamos defender a nossa situação de nos encontrarmos àquela hora sem um quarto, esperando talvez a recepção fria que é em geral concedida nos hotéis aos que entram demasiado tarde. Para nossa completa surpresa a empregada da recepção olhou para nós, sorriu, dirigiu-se-nos pelo nosso nome e perguntou como estávamos. Ela lembrava-se dos nossos nomes! Apercebemo-nos logo da razão por que no espaço de um ano o Four Seasons se tinha tornado no lugar onde se pode ficar em Washington (...)”.

Lembrarmo-nos do nome dos nossos clientes é o derr-

deiro passo para tornarmos a nossa empresa mais humana e para “mexermos” com as emoções dos nossos associados. Mas retenção tendo como base as emoções humanas? E porque não? Somos pelo menos tão emocionais como racionais. O novo *marketing*, os novos processos de venda e, claro, de retenção, tendem a ser vistos como uma forma de criar experiências e percepções na mente dos consumidores, apelando de forma veemente às emoções.

O processo de vender através das emoções, fazendo valer a experiência da compra e não as características do produto, tem-se destacado como uma ferramenta que produz resultados. A indústria do *fitness* e da saúde vende emoções e sonhos. É este o nosso verdadeiro produto, e julgo que quanto a isto não deverão existir dúvidas!

E o que dizer, então, acerca da retenção? Será possível reter clientes sem os maravilhar continuamente e sem desenvolver um relacionamento duradouro? Transmitir uma mensagem ao consumidor, vender e estabelecer relações duradouras tem a ver com as percepções na cabeça dos nossos clientes, e de forma individualizada. Herb Kelleher afirmou, quando ainda se encontrava activo profissionalmente, que a sua empresa, a Southwest Airlines, “não tem um departamento de *marketing*, mas um departamento de clientes, e não tem um de-



Firma: G.P.

partamento de pessoal, tem um departamento de pessoas”. A nossa indústria do *fitness* e da saúde é um negócio de pessoas para pessoas. Temos como função cultivar um relacionamento forte com os nossos clientes, para podermos continuar a vender. “O paradigma mudou. Produtos vêm e vão. A unidade de valor, hoje, é o relacionamento com o cliente”, afirmou, certa vez, Bob Wayland. Philip Kotler, o maior guru do *marketing*, no seu livro “*Marketing para o Século XXI*” diz que “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 per-

«As pessoas preferem o intangível, preferem viver experiências únicas ou inatingíveis para tornar a sua vida mais rica, menos monótona»

da da próxima venda; a empresa perde o lucro de todas as compras futuras daquele cliente, e para sempre. E há ainda o custo da reposição daquele cliente – de acordo com algumas pesquisas, o custo para atrair um novo cliente é cinco vezes maior do que o custo para manter um cliente actual satisfeito. Pior ainda, demora alguns anos para que o novo cliente compre na mesma proporção que o antigo”.

Apresentamos, então, um possível veio condutor do su-

cesso empresarial para a nossa área de negócio: que valências desenvolver para dominar o paradoxo das emoções humanas e da retenção. Acreditamos que, desta forma, poderemos ter uma maior vantagem competitiva, e “ter vantagem competitiva é como ter um revólver numa luta de facas” (anónimo).

A importância do Experience Marketing

“Experience is the key for differentiation”

Os programas de fidelização de clientes, motivação de força de vendas, promoções e comunicação devem ser baseados em experiências. As pessoas preferem o intangível, preferem viver experiências únicas ou inatingíveis para tornar a sua vida mais rica, menos monótona. Querem sentir experiências que

lhes proporcionem emoções, experiências que o cliente irá sempre associar a quem lhe proporcionou o momento. É aqui que entram as empresas que encontram assim uma forma de interagir com o seu cliente para que este desenvolva uma relação emocional com a marca, que será muito provavelmente duradoura. Qual será a experiência que caracteriza a sua empresa? Será que se consegue destacar das restantes empresas pelo calor humano, pelos aspectos técnicos, pelos aspectos visuais da marca, pelos eventos que organiza? Ou será por uma mistura de tudo? Qual é a sua identidade? Se não possui uma, dificilmente conseguirá distanciar-se e criar experiências únicas!

Enquadrar o conceito de experiências no acto de fidelização é sem dúvida um aspec-



to diferenciador, pois disponibiliza-se uma oferta intangível, mas de altíssimo valor percebido, reforçando a relação afectiva cliente/empresa.

Mas como conseguir isto? Como conseguir colocar toda a equipa a trabalhar focada no mesmo objectivo – fidelizar pela atenção personalizada e pelas emoções? A solução passa por analisar o funcionamento interno da empresa e repensar alguns conceitos chave. Apresentamos as nossas sugestões.

Ecologia organizacional – o fio condutor da empresa

“Trate cada cliente como se o sucesso da empresa dependesse exclusivamente daquele indivíduo” (adaptado de IHRSA)

As marcas que possuem este tipo de filosofia sabem que a melhor maneira de evoluir não é destruir valor de mercado, lutar apenas pelo preço. Pelo contrário, trabalham para criar valor, para preservar o mercado vivo. Fazem tudo o que podem para que o cliente tenha prazer em pagar mais pelos produtos e serviços que vendem. A característica mais forte dessas empresas é o alto IGP – interesse genuíno em pessoas. Elas sabem que a fonte de resultados sustentáveis é: integrar pessoas

competentes numa causa que una toda a comunidade de servir, que constrói cada marca. Sabem que se tratarem bem as pessoas, elas vão tratar bem umas das outras, formando uma comunidade de servir que chega até ao consumidor. Empresários e gestores com alto nível de IGP delegam mais, tratam melhor os seus líderes, que vão tratar melhor os colaboradores que estão em contacto directo com os clientes, criando desta forma uma empresa focada e obcecada pelo atendimento ao associado. Tratar bem, nutrir

a alma da empresa e manter viva a paixão faz com que todos direccionem os seus corpos, com a mente completamente focada para o sucesso. Afinal, se tratarmos bem da alma, as pessoas vão saber que o sucesso da organização vai ser também o delas!

Na nossa empresa, a pirâmide organizacional e estrutural encontra-se invertida. No seu vértice, dois valores fundamentais equilibram a estrutura: a tolerância e a confiança. A missão, visão e valores da empresa determinam o caminho empresarial a seguir. A função

de cada colaborador de grau hierárquico superior é garantir que os seus coordenandos possuam todas as suas condições físicas, materiais e emocionais para que possam fornecer um serviço de excelência a quem mais interessa – os associados. Eles devem ser o centro da atenção de todos. Enquanto a maior parte dos colaboradores das empresas se preocupam em agradar aos administradores e coordenadores, no nosso clube a preocupação e obsessão é com a atenção pelos clientes. Jack Welch foi brilhante ao afirmar que “enquanto os funcionários tentam agradar ao chefe, ignoram as necessidades dos clientes”.

Na edição de Agosto da revista “*Club Business Internacional*” da IHRSA, Michael Levy, chairperson desta instituição, revela: “Eu e o meu sócio possuímos uma filosofia empresarial muito simples – acreditamos na pirâmide invertida. Os funcionários mais importantes da nossa empresa são os da linha da frente – recepcionistas, pessoal de manutenção e professores. São eles, afinal, que mais contacto têm com os associados. Eles têm o poder de tornar a visita dos associados ao clube uma experiência positiva e memorável... ou apenas mais um triste episódio num dia longo e stressante”.

Cultivar o cliente interno (colaboradores)

Carlos Alberto Júlio, professor universitário e um dos melhores especialistas brasileiros na área das vendas, no seu livro “*A Magia dos Grandes Negociadores*”, é categórico quando comenta: “Afirmo sempre isto: é o vendedor que fideliza o cliente. A marca é importante, mas as pessoas são ainda mais importantes. Uma loja de moda masculina perdeu-me como cliente por se ter esquecido disso. Eu era cliente assíduo de uma das suas unidades no Morumbi Shopping, em São



Paulo, onde era sempre bem atendido por uma vendedora chamada Marta. Um belo dia, ela não estava lá; tinha sido transferida para outra loja da rede, no Shopping Iguatemi. Não me preocupei; o Iguatemi até ficava mais perto da minha casa, e troquei o Morumbi pelo Iguatemi. Duas visitas mais tarde, fui informado de que a Marta mudara novamente, agora para a loja do Shopping Center Norte, que ficava muito distante da minha casa. Fiquei indignado: como é que era possível? Explicaram-me, então, que a rede passara a promover uma rotação de vendedores de 45 em 45 dias, ou seja, nesta empresa o elemento de fidelização do cliente era móvel. Conclusão: deixei de comprar nas suas lojas, apesar da boa

variedade de produtos que apresentavam.”

A importância da liderança

“A liderança é o recurso mais básico e escasso de qualquer empresa” (Peter Drucker)

O maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou na sua ausência. Assim, as empresas devem começar seriamente a tratar do problema, e não dos sintomas. E o problema é a falta de *skills* de liderança, na maior parte dos casos.

Devemos lembrar-nos que gerir é o que fazemos, liderar é o que somos. As faculdades continuam a formar gestores e as empresas a precisar de líderes!

Liderar significa conquistar as pessoas e envolvê-las,

«Liderar significa conquistar as pessoas e envolvê-las, de forma a que coloquem o seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um objectivo»

de forma a que coloquem o seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência ao serviço de um objectivo. É fazer com que se empenhem ao máximo na missão, dando tudo pela equipa.

Nós estimulamos continuamente os líderes do nosso *health club* a questionarem-se continuamente: os colaboradores são pessoas melhores

e mais qualificadas em consequência da minha liderança e influência? Larry Bossidy afirmou: “Quando se sentir confuso sobre o seu desempenho como líder, descubra como estão as pessoas que você liderou. Assim, saberá a resposta”.

Avaliação missionária

O que é que significa este conceito? Trata-se de um sistema de gestão que integra a missão da empresa na elaboração dos objectivos para cada nível hierárquico. O objectivo é claro: reduzir a dissonância entre funcionários, facilitando a sua identificação com a missão da empresa.

A gestão por missões é um passo em frente em relação à gestão por objectivos. Nesta última, os colaboradores têm que atingir determina-

Visite-nos no

SALÓN de la PISCINA
Pab. 3 - Calle B - Stand 220

SALÃO INTERNACIONAL DE PISCINAS
Santarém -15 a 18 de Novembro 2007

o tratamento natural para a sua piscina



NOVO
Modelo H100
até 100m³
e H200 até 200m³
Sem SAL e
sem os incómodos
do CLORO





Hidrion[®]
TRATAMENTO DE PISCINAS
WWW.HIDRION.PT

HIDRION EM PORTUGAL - Tel. (+351) 261 780 005 Fax (+351) 261 780 001
Hidrosim, Lda. Quinta do Casal Novo 2665-419 Vila Franca do Rosário - Malveira
info@hidrion.pt ; www.hidrion.pt

das metas, regra geral económicas, sobre as quais incide a sua avaliação. A gestão por missões tenta ir mais além, juntando ao atingir ou não dos objectivos a forma como isso acontece. O que se pretende é que não se procurem atingir objectivos a qualquer preço, mas sim de acordo com os valores da empresa, fidelizando dessa forma o cliente interno. Os valores, concretizados nas competências que os funcionários devem ter, indicam como se deve procurar atingir os objectivos. No fundo, as competências são a forma

de operacionalizar os valores culturais da empresa.

Conclusão

É claro que este tema não se esgota aqui. De uma forma geral, acreditamos que a retenção, tendo como base o apelo às emoções, prende-se com a criação de uma marca distinta, que forneça experiências únicas; e pela criação de uma equipa focada na atenção personalizada aos clientes. Formar pessoas para fidelizar pessoas! Foi o que tentámos mostrar com este trabalho. Boa reflexão e emoções saudáveis!

Bibliografia

Livros:

- [1] Hunter, James C. (2006). "The world's most powerful leadership principle", GMT Editors
- [2] Júlio, Carlos Alberto, (2007). "A Magia dos Grandes Negociadores", Editora Pergaminho
- [3] Kotler, Philip (1999). "Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados", Futura
- [4] Peters, Tom e Waterman, Robert (1987). "In Search of Excellence", Harper & Row

Revistas:

- [1] Lourenço, Sónia (2007). "Gestão Missionária", Revista Exame, Março 2007

Sites:

- [1] Rasquilha, Luís., director de marketing da Multipublicações – Marketeer e Executive Digest, director geral do grupo ETIC, director executivo do INP-FEC, Professor Titular do INP, www.comunicacaomarketing.blogspot.com
- [2] Saiani, Edmour, www.administradores.com.br, o portal da administração

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

OPINIÃO

Mobilização e segurança

Divulgados muito recentemente, apesar do conhecimento público, não deixam de ser surpreendentes e preocupantes os dados estatísticos relativos à obesidade a indicarem que se está perante a maior ameaça em termos de saúde na União Europeia. São indicadores que não têm merecido a devida relevância, embora mais de 3 milhões de crianças se encontrem dentro dos parâmetros da obesidade. E o mais grave é que, todos os anos, as taxas de crescimento desta situação são assustadoras!

Maus hábitos geracionais, estilos de vida orientados para o sedentarismo e um consumismo excessivo estão a produzir efeitos devastadores na saúde das populações e a reproduzir tais sintomas nos mais jovens.

Como parte da solução para este problema, a crescente onda de florestação de *health clubs*, um pouco por todo o país, e de um aumento significativo da taxa de penetração de utilizadores destes espaços, vêm proporcionar outro tipo de estímulo e de sedução que manifestamente outras actividades não foram nem são capazes de atingir.

Certamente, não será suficiente mudar apenas rotinas sem uma reeducação e uma mudança cultural. Por isso, os clubes devem alargar os seus horizontes e devem "mover-se" para as escolas, para as empresas, para os hospitais, para as praias. De um modo genérico, os clubes devem chegar ao

coração da população, onde quer que esta esteja, e mostrar todos os seus atributos.

Apesar de muitas vezes esquecida, esta actividade, tal como qualquer outra, vende um produto, neste caso chamado *wellness*. As pessoas estão disponíveis para colocar um determinado valor como um investimento no seu bem-estar, mas, claro está, pretendem ver e/ou sentir resultados desse seu esforço para melhorar a sua saúde. Ao contrário da compra de um automóvel, em que, muitas vezes, é necessário recorrer ao crédito ou a enormes poupanças apenas para usufruir de um bem que no dia seguinte sofreu uma desvalorização brutal, o investimento no *health & fitness* gera pré-disposição diária mais fresca, mais saudável e um compromisso com o futuro. Manifestamente é o melhor investimento da vida!

A par da mobilização e promoção da indústria, há um requisito crítico para a sustentabilidade da actividade física e desporto: segurança. Segurança em todas as áreas, de montante a jusante, começando pela definição de políticas e regulamentações que defendam a indústria e os membros dos clubes, passando pela larga investigação e desenvolvimento ao nível dos fornecedores e dos seus equipamentos, por profissionais com competências asseguradas para o exercício das suas funções e por espaços devidamente avalizados que assegurem critérios de qualidade. Em matéria de segurança, não pode haver poupanças!

Sem presunções ou fundamentalismos, é essencial que todos os colaboradores que actuem nas áreas técnicas estejam preparados para atender o cliente e encaminhá-lo no programa de treino mais adequado. Esse programa, naturalmente, incluirá sempre, para além da componente técnica e científica do treino, um elemento social, de integração e de recreação. Daí, além da vertente de conhecimento e da capacidade de prescrever exercícios com segurança, as competências de um profissional têm, obrigatoriamente, que cobrir as áreas de relacionamento interpessoal, liderança, motivação e, repetindo, de sedução!

Decididamente, a indústria do *wellness* está ligada à saúde, mas os seus clubes não são clínicas, laboratórios ou medicamentos do corpo. O *wellness* é uma actividade de prazer, de alegria, de fantasias e, claro está, de movimento e energia... positiva!



Armando Moreira
Secretário da AGAP