

# Clientes perdidos: para sempre?

## Como lidar com a deserção de clientes



Apesar da grande ênfase que as empresas dão à retenção de clientes (na busca do desenvolvimento da lealdade), é impossível alcançar 100% de efetividade... **Assim, os clientes não permanecem para sempre com as empresas!** Cada cliente possui um ciclo de vida dentro das organizações, e a deserção sempre se faz presente...

### OS CLIENTES NASCEM, VIVEM E MORREM!

Com a redução dos custos de mudanças e com a crescente competitividade das indústrias, as empresas têm enfrentado um grande problema: a deserção repetida dos clientes. Além disso, com a escassez de (bons) clientes, os investimentos para aquisição de novos clientes, muitas vezes, são direcionados para a atração de clientes da concorrência. Logo, é natural que haja grande movimentação de clientes entre os fornecedores.

**Segundo os estudos Griffin e Lowenstein, as taxas de deserção de clientes nas empresas se encontram, atualmente, entre 20 e 40%.**

### E você, conhece a taxa de deserção da sua empresa?

Apesar de ser algo natural, a deserção de clientes é uma das dinâmicas menos conhecidas e mais mal-entendidas pelas organizações e por seus executivos, que desconhecem suas taxas de deserção, assim como seus consequentes impactos. Abaixo, apresentamos alguns dos principais tópicos sobre este assunto.

### COMO DETERMINAR SE UM CLIENTE FOI EMBORA?

Para que seja possível identificar a deserção dos clientes, é preciso determinar, primeiramente, **o quanto "vivo" o cliente está.** Ou seja, o fim da vida de um cliente com a empresa ocorre quando ele se torna passivo e para de comprar. No entanto, em diversos negócios, **o cliente não avisa que está indo embora.** Assim, é preciso analisar os padrões de compra do cliente (frequência, volume, cross-buying, share-of-wallet), além de outros sinais (reclamações, boca a boca negativo).

### O QUE FAZER PARA EVITAR OU REDUZIR A DESERÇÃO?

Mesmo nos casos mais complexos, Kumar afirma que é possível identificar, por meio da análise de dados, os clientes que estão com a saída iminente e desenvolver ações de prevenção e intervenção, para impedir a saída. Estas são as chamadas ações para **gestão do atrito.**

### QUAIS OS IMPACTOS DA DESERÇÃO DE CLIENTES PARA A EMPRESA?

Estas iniciativas desenvolvidas com o intuito de evitar a deserção só existem, pois a deserção pode causar graves efeitos na empresa, até leva-la à ruína. A deserção de um cliente **não representa apenas a perda de uma venda, mas a perda de diversas vendas, lucros e, até mesmo, indicações futuras,** posto que o boca a boca negativo dos clientes desertores pode desencorajar potenciais clientes de estabelecer relacionamento com a determinada empresa.

**"A deserção de clientes tem um impacto poderoso na última linha"**

Reichheld e Sasser

Muitos executivos, contudo, não têm ideia do quanto uma deserção pode representar em perdas futuras para a empresa. Levando-se em consideração um cliente que compre \$ 200 por mês que decide finalizar seu relacionamento com a empresa - representando **uma perda de \$ 2400 por ano.** No entanto, este cliente desertor fala mal da empresa, em média, para onze pessoas; estas onze falam sobre isto para outras cinco pessoas cada, totalizando 66 pessoas afetadas, das quais, estima-se, 25% decidem não ter relacionamento com a empresa, o que representa, no todo, **a perda de \$ 43.200 em um ano devido à deserção e ao boca a boca negativo de um cliente.**

**"A perda de dinheiro nem é o mais importante; quando um cliente deserta, você está perdendo a boa vontade e uma valiosa fonte de informações acerca do seu negócio"** Griffin e Lowenstein

### POR QUE OS CLIENTES DESERTAM?

A deserção, na maioria dos casos, **não ocorre sem motivos ou do dia para a noite.** Os pesquisadores Stauss e Friege definiram que existem algumas fases pelas quais os clientes passam antes de desertar completamente:

1. **Degeneração:** cliente reduz seu volume de compra e/ou frequência;
2. **Perigo:** relacionamento com a empresa fica ameaçado;
3. **Terminação:** cliente já decidiu romper com a empresa;
4. **Abstenção:** cliente deserta de fato e fica afastado.

Quanto aos motivos de deserção, Keaveney elencou oito motivos, dos quais Tokman, Davis e Lemon simplificaram em dois:

- **Preço:** todos os aspectos relacionados que envolvem preços, taxas, penalidades, cupons e promoções de preços;
- **Serviço:** inconveniência (espera, ambiente, horário, local), falhas no serviço central, falhas na interação com os funcionários.

Além da identificação dos motivos, é importante avaliar os tipos de clientes perdidos:

- **Clientes empurrados de forma intencional:** pode parecer polêmico, mas estes são os casos de eliminação de clientes, ou seja, a empresa identifica que não é lucrativo atender certos clientes e rompe deliberadamente o fornecimento de produtos e serviços;

- **Clientes empurrados de forma não-intencional:** são clientes que a empresa gostaria de manter, mas não deu a atenção devida, e foram embora;

- **Clientes puxados:** concorrentes convencem o cliente a desertar;

- **Clientes comprados:** concorrentes oferecem vantagens financeiras. Clientes com este perfil desertam frequentemente em busca de oportunidades melhores;

- **Clientes afastados:** se afastam da empresa devido a mudanças demográficas ou de suas necessidades e perfil de consumo.

### O QUE FAZER QUANDO OS CLIENTES DESERTAM?

Apesar de todo esforço para evitar ou reduzir a deserção, ela ocorrerá de qualquer maneira (seja qual for o nível). Assim, a perda de clientes faz com que a empresa tenha que investir recursos adicionais para recuperar os clientes perdidos por novos clientes. No entanto, **o custo de aquisição de um novo cliente é maior do que a receita que ele trará em seu período inicial com transacionando com a empresa,** impactando a entrada, bem como saída de recursos.

### MAS TEMOS UMA BOA... E UMA MÁ NOTÍCIA...

Primeiro a boa notícia. O ciclo de vida dos clientes não precisa acabar quando eles desertam: **pode haver uma segunda vida!** O que dá início às iniciativas de reconquista ou reaquisição. Ou seja, nem todos os clientes que param de transacionar e de se relacionar com a empresa estão perdidos para sempre.

**"Diferentemente dos novos clientes, clientes perdidos possuem certo conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa e têm o seu próprio julgamento acerca dos atributos e funções dos produtos e serviços".**

Kumar e Reinartz

Além da vantagem de o cliente já conhecer a empresa, a empresa também já conhece o cliente e possui uma **vasta quantidade de informações sobre as preferências deste cliente e de sua lucratividade, relacionadas à primeira vida com a empresa,** o que não existe quando o cliente é novo.

**Segundo os estudos de Griffin e Lowenstein, uma empresa tem entre 60% e 70% de chance de vender para um cliente ativo, 20% a 40% de chance de vender para um cliente perdido e apenas 5% a 20% de realizar alguma transação com clientes novos.**

Mas há uma má notícia também. A reaquisição não é simples... É preciso ter cuidado e muito trabalho de análise, pois nem todos os ex-clientes devem receber esforços para reaquisição. Indicamos que apenas os **ex-clientes com grande potencial de valor futuro** sejam readquiridos.

Assim, a reaquisição de clientes tem como objetivo reestabelecer o relacionamento com os ex-clientes, de preferência, com os lucrativos. Quando falamos em valor futuro (ou lucratividade futura), falamos no **Second Customer Lifetime Value (SCLV)**, o segundo CLV. Com esta métrica, temos a **estimação do fluxo de caixa futuro do cliente** na sua segunda vida com a empresa, conseguindo identificar o quanto a empresa pode investir para readquiri-lo (e se deve ou não fazê-lo).

**Enfim, perder clientes nunca é bom...**

**Mas as empresas não precisam agir passivamente vendo-os ir embora...**

**E, quando bons clientes forem embora, podem agir para readquiri-los...**

**E você, já pensou em estruturar um processo de reaquisição de clientes na sua empresa?**