

Deserção Progressiva, Latente, ... Despercebida

O objetivo primeiro da Fidelização é expandir a base dos melhores clientes e isto está diretamente relacionado à forma como se gerencia a deserção. A tendência à deserção costuma ser melhor detectada nas relações empresa-empresa, enquanto nos negócios empresa-consumidor/cliente ela muitas vezes passa despercebida.

Em geral, a perda vai ocorrendo de modo sutil, um pouco à cada experiência, sem que se tome qualquer ação útil, para revertê-la. É a chamada deserção progressiva – o valor das compras vai diminuindo, acompanhado, ou não, por maior espaçamento entre elas. Há também situações em que os pagamentos passam a realizar-se com atraso, cada vez maior.

Algumas vezes pode tratar-se de ajuste a uma nova condição econômica. Ou à travessia de uma conjuntura desfavorável. O interessante é que, embora a tecnologia permita o monitoramento estreito do comportamento de cada cliente, não é comum, com raras exceções, haver uma atuação pró-ativa das empresas, buscando entender o que de fato pode estar ocorrendo.

Mesmo nos negócios de maior agilidade, pode-se dizer que a ação tem quase sempre caráter reativo, ante situações potencialmente arriscadas e impossíveis de serem ignoradas. Um exemplo é a atuação dos supermercados, frente a recente alta da inflação.

Entretanto, quando o fato ocorre de modo isolado, com clientes classificados entre os melhores, a empresa, com sua inação, ou ação equivocada, pode não apenas estar levando o relacionamento ao seu término, como ignorando oportunidades trazidas pela nova situação. O que é ainda pior.

No caso de serviços com pagamento renovado mensalmente, a mudança para um plano mais restrito, mesmo que transitória, ajuda o cliente a se recompor, ao mesmo tempo em que se preserva níveis de lucratividade aceitáveis pela empresa. No mínimo, a iniciativa de reestruturar uma dívida pode mostrar-se bem melhor e vantajosa, do que o custo de cobra-la judicialmente, no futuro.

Até aqui, os exemplos concentraram-se em questões financeiras e, ou econômicas, quando de fato a deserção pode estar ocorrendo por força da insatisfação do cliente com a proposta de criação de valor da empresa. Situação bem mais preocupante, porque diz respeito aos aspectos estratégicos do negócio.

É preciso avaliar as diferentes experiências do cliente que hoje costumam incluir tanto o espaço real, como o virtual. Em determinados negócios, isto significa considerar lojas, centrais de atendimento e a Internet. Cada situação com as suas particularidades, embora simultaneamente requerendo uma visão única e integrada do relacionamento, de modo a também assegurar a identidade da empresa.

Tampouco devemos restringir à experiência de compra, mas incluir também o pós-venda – devoluções, reclamações, garantias, prestação de serviços, ... Por exemplo: realizo minhas compras de supermercado pela Internet. A navegação não é perfeita e deveria ser aperfeiçoada. Contudo, o que mais me incomoda é a percepção de que minhas reclamações (como provavelmente a de muitos outros chatos, como eu), apesar de registradas em e-mail, não são levadas em conta.

Ou seja: aquilo que me proporcionava economia de tempo e comodidade, tornou-se aborrecimento e está-me induzindo à busca de alternativas, ao alcance de um “click”. E por que não o faço? Crédito à inércia de ter que aprender sobre um outro supermercado e principalmente, ao fato de que não serei capaz de realizar a troca, sem visitar e comprar em alguma loja deste, coisa a que costumo resistir. A questão é: será que alguém mais jovem, ou dispendo de mais tempo resistirá tanto?

É claro que vimos explorando o tema sem levar em conta características que indicam, em cada indústria, os limites da eficácia de uma atuação pró-ativa, ante a deserção progressiva. Entretanto, ao ignorar reclamações, ou tratar com descaso suas próprias falhas, a empresa pode estar deixando crescer em seus melhores clientes uma deserção latente, sujeita a extravasar, em algum momento.

Resumindo: o sucesso na Fidelização demanda o gerenciamento preventivo da deserção. Contínuo, integrado, em todas as frentes – nos espaços real e virtual, na venda e no pós-venda – e é fonte valiosa de aprendizado e entendimento, na correção de rumos e identificação de novas demandas