



Entendendo o Cliente de Seu Cliente

Todas as empresas modernas acompanham de perto seus clientes, sob vários aspectos: necessidades, desejos, tendências de mercado, etc.. Com a evolução das ferramentas de CRM (Customer Relationship Management), e do fluxo de informações disponíveis ao mercado em geral, isto não é mais um diferencial competitivo, mas sim questão de sobrevivência.

Contudo, são muito poucas as empresas que monitoram adequadamente os clientes de seus clientes, que podem ser definidos, para fins desta análise, como clientes indiretos. Todos os esforços de vendas, marketing e atendimento são direcionados aos clientes primários, ou diretos. Em mercados business-to-business (B2B), onde em quase todas as cadeias existem diversos consumidores intermediários até que se chegue ao consumidor final, tal abordagem pode se mostrar muito limitada, se não perigosa.

Ao realizarem seus planejamentos estratégicos de marketing, grande parte das empresas que atuam no B2B foca sua busca por inputs relevantes junto a seus clientes diretos, particularmente aqueles que representam contas importantes. Analisam quase que exclusivamente seu perfil, seus mercados, os impactos de cenários futuros macro-econômicos, sociais e tecnológicos diretamente em seus mercados. Este tipo de análise resulta numa visão limitada das possibilidades de criação de valor e diferencial competitivo. Muitas vezes os clientes diretos também possuem um entendimento falho da cadeia de consumo a sua frente, e dos possíveis cenários evolutivos de seus mercados diretos e indiretos, resultando em inputs distorcidos, falhos ou limitados. Assim, todo o planejamento estratégico pode ser enviesado com base em uma visão distorcida do futuro, resultando em decisões erradas ou, no mínimo, limitadas em sua visão.



Ao buscar entender os clientes de seus clientes, ou clientes indiretos, uma empresa pode muitas vezes identificar tendências mercadológicas que não estão claras para seus clientes diretos. Ao entender a dinâmica da cadeia de venda de seus clientes, soluções e produtos podem ser mais facilmente customizadas, ou adaptadas, de forma a agregar maior valor a seus clientes em sua busca por agregar também maior valor a sua base de clientes. Ao entender as necessidades de seus clientes indiretos, companhias podem ajudar seus clientes diretos a atendê-las com maior facilidade, impulsionando seu crescimento e gerando maior demanda por seus insumos. Ao entender as fraquezas de seus clientes diretos, a empresa pode, mesmo que sutilmente, apontá-los na direção da solução, defendendo no processo seus interesses comerciais e preservando seus mercados. Ao entender as tendências dos mercados em que atuam seus clientes diretos, a empresa pode se antecipar no desenvolvimento de produtos e soluções que serão fundamentais a seus clientes no futuro. Este tipo de abordagem traz um diferencial de valor à oferta, que resulta em uma relação de maior fidelidade com a base de clientes diretos. Permite também às empresas realizarem seu planejamento de mercado de forma mais consistente, livre das eventuais distorções do planejamento ou da visão de seus clientes. As vantagens são enormes – por exemplo, seu desenvolvimento de produto e seu planejamento de produção no longo prazo se tornam mais eficientes. Sua força de vendas, ao entender os desafios de seus clientes, se torna mais bem preparada para realizar vendas de valor agregado e para obter e processar internamente informações críticas à realimentação do ciclo de planejamento de marketing. O planejamento estratégico da empresa se torna mais completo e consistente, resultando em oportunidades positivas de posicionamento de mercado.

O passo seguinte em uma estratégia bem empregada de relacionamento com seus clientes indiretos é o fortalecimento de sua marca na cadeia de consumo com um todo. Gerar a percepção do valor de seu componente de forma a impactar



positivamente a demanda indireta é um dos resultados de se possuir um mapa claro das necessidades de sua base de clientes indiretos. Algumas estratégias bem sucedidas deste tipo incluem a campanha "Intel Inside", da Intel, que obteve amplo sucesso em posicionar seus processadores, ao que tudo indicaria componentes que deveriam se transparentes para o consumidor final de micro-computadores, como um produto de qualidade e performance superiores, essencial ao funcionamento da máquina como todo, ao ponto de ser muito comum hoje um comprador relativamente leigo em informática perguntar qual a marca do processador do computador que está adquirindo. De uma forma geral, outras empresas da chamada nova economia mostraram grande preocupação com este tipo de abordagem junto a seus clientes indiretos. É o caso também dos fabricantes de equipamentos de redes de telecomunicações, que investiram pesadamente para entender as demandas de seus clientes indiretos e em transferir este conhecimento a seus clientes diretos, ajustando seus próprios planejamentos às tendências futuras observadas. Buscaram também criar marcas fortes ao longo da cadeia de consumo de seus clientes, buscando estimular a demanda. O desafio é gerenciar este conhecimento e desenvolver ações que vão além do box pushing, falha na qual muitas destas empresas incorreram. O benefício maior desta estratégia de relacionamento não está em aumentar as vendas do próximo quartil, e sim em viabilizar um planejamento estratégico de marketing que permita à empresa se destacar da média de seus concorrentes, englobando desenvolvimento de produtos, vendas, comunicação e atendimento, mais alinhado com o futuro.

Algumas das perguntas que a análise de seus clientes indiretos devem responder são:

- Quais os fatores críticos para o sucesso de seus clientes diretos junto a seus clientes indiretos? Quais destes fatores geram diferenciais competitivos sustentáveis?



- Como irão as mudanças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas impactar os negócios de seus clientes? Como impactarão a importância relativa dos fatores de diferenciação no futuro? Quais são os possíveis novos fatores competitivos que serão relevantes para seus clientes indiretos e conseqüentemente, devem ser contemplados por seus clientes diretos?
- Quais mercados possivelmente crescerão em importância relativamente para seus clientes indiretos? Que novos mercados, ou segmentos, ou perfil de clientes indiretos, surgirão? Como estas mudanças impactarão no 'que' e 'como' seus clientes compram?
- Como seus principais clientes reagirão aos possíveis cenários de evolução de seus mercados?

Ao mapear claramente estes cenários, uma empresa pode desenvolver suas próprias estratégias para antecipação ou reação a tendências esperadas. É bem verdade que nos últimos anos a grande parte das companhias, em todos os mercados e de todos os tamanhos, têm visto cada vez mais seu planejamento estratégico de médio/longo prazo como ações de menor importância. As preocupações com resultados de curto e curtíssimo prazo (os temidos 'resultados do quarter') têm suplantado qualquer consideração às oportunidades e riscos estruturais de longo prazo. Mas em um contexto competitivo em que a informação chega a ser tão difusa a ponto de gerar uma maciça entropia na maioria das empresas, e onde a busca por diferenciais competitivos reais e sustentáveis vem se banalizando com impressionante velocidade, empresas que busquem olhar para frente de uma forma mais completa e abrangente, e que consigam transformar este conhecimento em planejamento, táticas e ações efetivas, se destacarão com relativa facilidade da média de seus concorrentes. Isto é especialmente verdadeiro, mas não exclusivo, aos mercados de B2B, onde as empresas que se encontram em etapas da cadeia



ARTIGOS

de consumo mais distantes do consumidor final muitas vezes são impactadas por realidades que seus próprios clientes diretos, e os clientes de seus clientes, e assim por diante, tem dificuldade em antecipar, reagir e mesmo em enxergar em muitos casos.

Daniel B. Carneiro da Cunha – Consultor Associado da DealMaker