

O CRM e as Cinco Forças Competitivas

O CRM (gestão do relacionamento com os clientes) utiliza o conhecimento do cliente para gerar valor para os acionistas. Vale lembrar que CRM tem dois objetivos estratégicos: ganhar mais dinheiro e ganhar dinheiro por mais tempo. Se as iniciativas de CRM de sua empresa não cumprem esses objetivos, está na hora de propor uma reavaliação. Michael Porter desenvolveu a teoria das forças competitivas para avaliar e definir a escolha estratégica mais adequada para gerar um diferencial competitivo sustentável e, que proporcione melhores resultados e garanta a sustentabilidade da organização. As empresas ainda não vêem a gestão de relacionamento com os clientes como um dos principais direcionadores de sua estratégia corporativa, mas veremos a seguir como CRM pode influenciar positivamente cada uma das forças competitivas de uma empresa.

O Poder de Negociação dos Clientes – *Buyer Power*

O poder de negociação dos clientes é diferente dependendo do mercado, se o cliente está comprando uma *commodity* como arroz na mercearia, por exemplo, ou se é uma pequena indústria vendendo a uma rede de hipermercados – o poder de negociação vai variar muito. O poder depende da barreira de mudança que um cliente tem para migrar para outro fornecedor, ou seja, o quão inconveniente será essa mudança. Experimente mudar aquele agente de viagens que sabe todas as suas preferências e seu histórico de viagens, ou mudar o fornecedor de sua empresa que possui o sistema de logística operando on-line com o seu. No mínimo você teria de ensinar ao novo fornecedor tudo de novo, o que gera uma considerável barreira de mudança. Para aumentar adequadamente as barreiras de mudança é imprescindível conhecer os clientes. Em um mundo ideal, poderíamos investir tempo e recurso para conhecer todos, porém, como isso não é possível, a diferenciação da base de clientes se faz necessária. Assim, é preciso definir quem são os CMVs (clientes de maior valor) e os CMPs (clientes de maior potencial) de uma empresa. Após a diferenciação dos clientes a empresa poderá interagir com os clientes certos e, conhecer suas necessidades para mudar sua atitude com base neste conhecimento. Isso nada mais é que a personalização da experiência dos clientes, o que gera uma vantagem competitiva sustentável, pois agora mudar para outro fornecedor é inconveniente, já que ele precisará ensinar ao concorrente tudo aquilo que a sua empresa já sabe sobre ele.

O Poder da Concorrência – *The Degree of Rivalry*

O conhecimento dos clientes pode ajudar a enfrentar a concorrência de três formas: vender mais para os clientes com potencial a ser capturado, manter os CMVs fora do alcance da concorrência e definir uma estratégia para perder os clientes de menor valor ou aqueles que geram prejuízo e não tem potencial a ser capturado. Ao vender mais para o mesmo cliente e diminuir o potencial não-realizado, as empresas capturam *market share* dos concorrentes e desenvolvem o SOC (*share of customer* – participação no cliente). A devida manutenção dos CMVs, como comentado acima nas ações do Poder de Negociação dos Clientes, impede que esses clientes altamente lucrativos migrem para a concorrência. E, por fim, a estratégia para perder clientes, o que parece estranho, pois estamos sempre ouvindo que devemos vender mais e mais e “encantar os clientes”. Muitos clientes, porém, não devem ser “encantados”, ou seja, aqueles de menor valor ou que geram prejuízo e que também não possuam potencial a ser capturado – esses podem ser perdidos. A estratégia para perder estes clientes resolve dois problemas: aumenta a lucratividade da empresa e envia estes clientes para o concorrente. É preciso atentar para as barreiras de saída do mercado, ou seja, o quão difícil para uma empresa é deixar um mercado ou nicho, pois quanto mais difícil maior será a reação da concorrência – ela será obrigada a reagir. Portanto, o conhecimento do cliente e as barreiras de mudança precisam ser profundos, vale lembrar que barreiras artificiais – não provenientes do conhecimento –, como contratos, são frágeis e quando terminam o cliente pode tranquilamente migrar para a concorrência.

A Ameaça de Novos Entrantes – *The Threat of New Entrants*

Depois de nos defendermos dos atuais concorrentes, é preciso olhar para os eventuais novos concorrentes. As barreiras de entrada em um mercado também são afetadas pelo CRM. Em um mercado onde as empresas têm forte relacionamento com seus clientes e as barreiras de mudança já estejam devidamente estabelecidas, será muito difícil para um novo concorrente tentar “roubar” os melhores clientes, pois estes terão que reinventar a relação com o novo fornecedor e, como vimos anteriormente, isso não é conveniente. Desta forma os novos concorrentes levarão, eventualmente, os piores clientes e, portanto pensarão duas vezes antes de entrar neste novo mercado.

A Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos – *The Threat of Substitutes*

Normalmente os substitutos são ignorados pelas empresas. Existem vários exemplos clássicos, como a indústria de máquinas de escrever e os computadores pessoais e as garrafas d'água para a indústria de refrigerantes – há alguns anos, nunca imaginaríamos pagar alguns reais por água engarrafada. Isso acontece devido à miopia das empresas em relação às reais necessidades de seus clientes e especialmente de seus clientes de maior valor. O CRM também visa conhecer seus clientes de tal maneira a poder antecipar as necessidades individuais e de grupos de clientes, o que auxiliará as empresas a antecipar e a se preparar contra os possíveis substitutos que possam atender as necessidades mapeadas. Então, se já minimizamos a força dos novos entrantes e dos substitutos só falta olhar para os fornecedores.

O Poder de Negociação dos Fornecedores – *Supplier Power*

Muito se fala da integração SCM-CRM (*supply chain management – customer relationship management*) e é esta relação que pode equilibrar a força dos fornecedores, pois quem for o “dono” do conhecimento do cliente poderá prever a demanda com mais precisão e saber o que e em que quantidade comprar. As indústrias que possuem o conhecimento do cliente, ou pelo o menos da demanda, conseguem melhores negociações com seus fornecedores. Os supermercados são um exemplo - estão longe de conhecer seus clientes de maneira a estabelecer um relacionamento, mas conhecem a demanda e podem influenciar as compras nos pontos de venda, o que deixa cada vez mais os fornecedores com menor poder de barganha nas negociações.

Como vimos o CRM pode ajudar a diminuir ou aumentar o grau das cinco forças competitivas – tanto para empresas B2B ou B2C -, por isso comece desde já a analisar sua empresa sob a ótica de CRM. Se sua empresa for a primeira a utilizar o CRM terá a vantagem de poder escolher quais clientes manter e quais perder. Porém se seu concorrente já está fazendo isso, melhor correr, pois você poderá gastar muito mais recursos para tentar derrubar as barreiras de mudança que já foram estabelecidas junto aos clientes de maior valor e maior potencial.