

ATENDER BEM
é dom? Quem sabe
responde. Confira.

Pág. 20

**PRESENÇA
ONLINE,**
o segredo de
um bom negócio.

Pág. 32

**PARCERIAS
AFINADAS**
entre as CDLs
e seus NDLS.

Pág. 17

A HORA DA MUDANÇA

Na sua cidade ou na sua entidade,
a escolha de um líder implica
responsabilidade de todos
os envolvidos.

Pág. 24

A 3ª GERAÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

A EVOLUÇÃO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E OS DESAFIOS IMPOSTOS AOS SEUS PROFISSIONAIS.

POR MARCELO MIYASHITA

FOTO ARQUIVO PESSOAL



MARCELO MIYASHITA
Consultor Líder da Miyashita Consulting

Marketing de relacionamento não é um assunto novo. Desde o fim da década de 1980 quando surgiu, ganhou relevância e sua primeira notoriedade. O tema vem sendo aplicado por empresas e seus profissionais de marketing nas suas decisões de negócios e, por acadêmicos, em estudos e publicações. E assim como outros assuntos de marketing evoluem, o marketing de relacionamento também evolui constantemente – aprimorando e mudando conceitos, práticas e suas ferramentas de trabalho.

Classifico essas mudanças como gerações do marketing de relacionamento. A primeira geração abordava o tema como uma mudança de visão estratégica: a importância de olhar o negócio sob o ponto de vista do cliente. De estruturar as decisões de marketing não com base no portfólio de produtos, mas no portfólio de clientes. Entendendo que clientes não formam uma massa uniforme chamada público-alvo.

Foi uma revolução no pensamento da época propor enxergar clientes como pessoas diferentes, com perfis demográficos e de consumo específicos e que, por conta disso, poderiam ser segmentados e agrupados por semelhança, criando clusters – grupos de clientes – e desenvolvendo um conjunto de ações de marketing específico.

A bandeira da primeira geração do marketing de relacionamento era acabar com a visão do marketing de massa para um público-alvo genérico. Era propor ações mais específicas de marketing para cada grupo de cliente identificado. Ou seja, ao invés de um conjunto de ações de marketing, vários conjuntos de ações de marketing dirigido. Cada um para cada grupo de clientes, respeitando suas necessidades e desejos, seus perfis e hábitos.

Customização era a palavra de ordem. Ajustando produtos e serviços e criando novos para cada grupo de clientes relevantes. O marketing

de relacionamento da primeira geração foi uma abordagem mais conceitual e estratégica, que caminhava em linha com o desenvolvimento do pensamento de marketing da época, que visualizava no trabalho dirigido um meio para satisfazer clientes com mais eficiência.

CRM

Apesar de valorizar a importância da identificação de clientes, na primeira geração as informações de clientes eram difíceis de serem levantadas e monitoradas. Muitas decisões a respeito da classificação de clientes vinham de indicadores e indicativos que norteavam o grupo a qual cada cliente faria parte. Faltava ao marketing de relacionamento soluções tecnológicas que possibilitassem um acompanhamento e monitoração de clientes em tempo real, com integração das informações de banco de dados de cliente com a base de dados de produto, serviços e operações em geral.

Essa limitação foi reduzida com o advento e proliferação das soluções de CRM durante a década de 90 e com forte desenvolvimento na parte final da década e início dos anos 2000. E assim foi possível associar um cadastro a um pedido, uma entrega e um faturamento. Tornou-se possível, com alto grau de facilidade, emitir um 'extrato' do cliente – apresentando relatórios administrativos da interação do cliente com a organização e vice-versa. O CRM fez surgir a segunda geração do marketing de relacionamento. A geração do marketing além do dirigido, capaz de ser individualizado.

Além disso, o CRM tornou possível atuar taticamente nos clientes. Operar ações de marketing mais personalizadas, estudar a performance de cada cliente e influir nesse resultado por meio de ações mais específicas, sejam de marketing direto mirando cross-selling e up-selling, sejam de relacionamento aproximando-se dos clientes e reconhecendo-os em função da

sua importância para o negócio. O marketing de relacionamento da segunda geração foi uma abordagem tática, de ações operacionais mensuráveis a partir do estudo de oportunidades no banco de dados.

É dessa geração que fazem parte a maioria dos profissionais de marketing de relacionamento atuantes hoje no mercado. São profissionais com a visão estratégica da primeira geração capazes de propor táticas de marketing com as ferramentas da segunda geração. São os profissionais – eu incluído – que transformaram uma abordagem inicialmente conceitual do marketing de relacionamento em ferramenta, com método de trabalho, planejamento de ações e mensurabilidade.

REDES DE CLIENTES

Na segunda geração, a defesa dos investimentos em marketing de relacionamento era baseada em obter uma melhor performance transacional do cliente. Em outras palavras, trabalhar os clientes para eles comprarem mais. O termo *share of wallet*, participação em vendas na carteira do cliente, sinaliza bem essa busca por resultados financeiros e tangíveis.

Ainda hoje é isso que norteia as decisões de investimentos, porém, um segundo aspecto – que sempre foi tratado como consequência do trabalho – a manutenção da reputação junto aos clientes em função da maior proximidade e relação com eles, tornou-se muito relevante a partir de meados da primeira década do novo milênio.

Com a transformação da Internet em mídia social, a web 2.0, surgiu um canal de comunicação independente de clientes para outros clientes. O que aumentou exponencialmente a capacidade de cada cliente em disseminar informações e opiniões a respeito de marcas e empresas, influenciando a performance co-

mercado de produtos e a sua reputação. Com a mídia social os clientes podem com mais facilidade relacionar entre si e formar redes virtuais – as comunidades – atendendo-se, trocando informações e gerando conteúdo novo. E tudo a margem das organizações.

Para praticar marketing de relacionamento no momento atual não basta só adotar as ferramentas da segunda geração. É preciso conseguir identificar e gerenciar, na medida do possível, os clientes que se organizam em rede e lideram esse movimento junto aos pares. Essa é a missão atual do profissional de marketing de relacionamento: criar e aplicar métodos de gestão da rede de relacionamento que não tem a empresa como hub, como centro controlador da operação.

TERCEIRA GERAÇÃO

A terceira geração do marketing de relacionamento tem foco de trabalho nas relações que os clientes desenvolvem com outros clientes. Em como conseguir monitorar esse movimento, atender os clientes organizados em redes e estimular ações colaborativas com eles.

E, esclarecendo, quando cito redes, não me refiro só as redes sociais virtuais. A Internet facilita o surgimento de grupos de usuários e a sua busca, porém, grupos de usuários que se organizam em rede sempre existiram. Sejam formais como em clubes, associações e entidades, ou informais, como em qualquer grupo de amigos ou colegas que se reúnem para compartilhar afinidades. São os chamados, pela segunda geração, de stakeholders – o público influenciador. Público que aumentou mais sua importância, pois se organiza cada vez mais em rede, que se conectam e mantêm relações usando as ferramentas da mídia social.

Para acompanhar todas essas mudanças o profissional de marketing de relacionamento

precisa, continuamente, atualizar suas competências. É isso tem sido um desafio para muitos profissionais da segunda geração. E ao mesmo tempo uma grande oportunidade de carreira para os novos profissionais de marketing de relacionamento, que melhor compreendem as redes, pois são nativos das redes sociais virtuais e usuários delas.

Assim como diversos outros assuntos de marketing e da administração, que evoluem e passam por transformações, o marketing de relacionamento chega a sua terceira década assumindo um propósito mais complexo e desafiador: compreender e monitorar as redes de relacionamento e seu impacto na reputação; atender, prestar serviços e influenciar os integrantes da rede; estimular a geração de conteúdo; e captar o conteúdo colaborativo gerado para servir de base à inovação na organização, nos produtos, nos serviços e na operação.

Colegas, bem-vindos aos desafios da terceira geração. É sempre assim. E parafraseando o velho ditado: **quando a gente pensa que sabe as respostas vem a competitividade e muda as perguntas.**



Marcelo Miyashita é um dos principais nomes do marketing no Brasil. Em 2015 entrou para o Hall da Fama da Academia Brasileira de Marketing. É palestrante nos cursos de marketing da Miyashita Consulting e professor de MBA e pós-graduação na Cásper Líbero e FIA Fundação Instituto de Administração.