Programas de relacionamento: terceirização como solução
Bernardo Canedo

As empresas que pretendem estar no grupo de primeira linha nunca param de investir em tecnologia e pesquisas

As empresas que pretendem estar no grupo de primeira linha nunca param de investir em tecnologia e pesquisas: acreditam que o produto deva ter qualidade e valor percebido pelo potencial consumidor e que a experiência do cliente com o produto deva ser sempre positiva. Porém, muitas vezes, numa época em que produtos e serviços tornam-se rapidamente itens commodity, esses fatores isolados não são suficientes e as empresas acabam por buscar outras formas de construir diferenciais. É neste momento que seus olhares se voltam para fatores intangíveis e subjetivos em busca desta diferenciação.

Outros aspectos passam a ser valorizados, como a construção da marca, construção da percepção de valor da empresa pelo cliente, ações de responsabilidade social, e, fundamentalmente, preocupação com o atendimento e relacionamento com o consumidor.

Em especial, o desenvolvimento de um programa de relacionamento com clientes deixa de ser uma atividade "nice to have" e passa a ser um "must have" da empresa. No varejo, particularmente, com seus muitos milhares de clientes – quiçá milhões –, não há como manter uma estratégia de abordagem contínua sem que o ciclo de vida dos consumidores seja mapeado e sem que sejam identificados os diferentes momentos e potenciais de cada grupo de clientes.

Evidentemente, para implementar projetos tão complexos, como os de relacionamento, muitas vezes distantes da operação, é preciso investir em inteligência, know how e gestão. Neste momento, para dar andamento a estes projetos com foco em eficiência, menores custos e time to market, as empresas devem decidir entre montar uma estrutura interna ou terceirizar as atividades.

O movimento pela terceirização não é novidade, mas tornou-se mais emblemático nos anos 90 com o movimento de transferência da estrutura de atendimento para os contact centers. Uma grande operação de atendimento demanda infra-estrutura física e tecnológica, profissionais dedicados e especialistas e administração para recrutamento, seleção, capacitação e treinamento de um exército de operadores. Demanda também alto grau de automatização, softwares especialistas e processos muito bem definidos. As grandes empresas perceberam rapidamente que terceirizando suas operações com especialistas evitariam altos investimentos em uma atividade que exige enormes esforços operacionais para ser mantida, e muitas vezes desvia recursos humanos, físicos e financeiros do core business da empresa.

Da mesma forma, um programa de relacionamento com clientes, que é o passo seguinte a uma operação de atendimento, tem diversas fases e atividades distintas que exigem um alto grau de especialização. Antes de mais nada, é preciso conhecer os clientes, através de técnicas exploratórias e modelos estatísticos, manipulando informações cadastrais e transacionais. Depois estas análises e modelos devem ser "traduzidos" para um planejamento de marketing integrado e, finalmente, este planejamento deve ser posto em prática, sempre com a preocupação de medir cientificamente os resultados de cada campanha.

Portanto, a terceirização da inteligência de marketing, como alternativa de conquista de resultados a curto prazo, não pode ser desprezada. Assim como em uma operação de atendimento terceirizada, um programa de relacionamento exige investimentos em máquinas para armazenamento e manipulação de grandes bases de dados, ferramentas estatísticas para mineração de dados e infra-estrutura de comunicação para transferência de informações entre as empresas. E não pára por aí: os profissionais devem ser altamente capacitados e especialistas em manipulação de dados, infra-estrutura tecnológica, estatística, gestão de projetos etc.

Com a terceirização desta operação, as empresas puderam se beneficiar do compartilhamento de recursos técnicos, profissionais, ferramentas, e – mais importante – de know how de melhores práticas, garantindo custos adequados, qualidade e velocidade de implementação, mantendo apenas uma estrutura mínima interna para gerenciar os fornecedores. Esta passa a ser uma alternativa viável para empresas que não possuem esse histórico, precisam de velocidade de implementação ou têm orçamento apertado. E, já que a comoditização de produtos e serviços é um fato, terceirizar esta atividade pode deixar de ser apenas uma alternativa para ser uma estratégia fundamental para crescer ou sobreviver.

Bernardo Canedo - bcanedo@dtmarketing.com.br
sócio diretor da DTM Marketing de relacionamento`

Disponível em: <http://www.abrarec.com.br>. Acesso em 17 de maio de 2006.