

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Andre Neiva Vieira Ferreira

**Fatores que influenciam a contratação de
serviços de consultoria estratégica no
mercado de telecomunicações : uma
aplicação de análise conjunta**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro

Dezembro de 2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Andre Neiva Vieira Ferreira

**Fatores que influenciam a contratação de
serviços de consultoria estratégica no
mercado de telecomunicações : uma
aplicação de análise conjunta**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração do Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais da PUC-Rio. Aprovada pela comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof: Jorge Ferreira da Siva
Orientador

Departamento de Administração, PUC - Rio

Prof: Otávio Henrique dos Santos Figueiredo

Instituto de Matemática - UFRJ

Prof: Renato Dourado Cotta de Mello

COPPEAD – UFRJ

Prof: Nizar Messari

Vice-Decano de Pós Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 03 de Dezembro de 2009

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Andre Neiva Vieira Ferreira

Graduou-se em Engenharia de Telecomunicações na Universidade Federal Fluminense em 1996. Sua área de interesse acadêmico é Estratégia de Empresas. Possui mais de 15 anos de experiência profissional em serviços, marketing e negócios na indústria de telecomunicações. Atualmente é gerente de desenvolvimento de negócios na Cisco do Brasil.

Ficha Catalográfica

Ferreira, Andre Neiva Vieira

Fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações: uma aplicação de análise conjunta / Andre Neiva Vieira Ferreira ; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – 2010.

76 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Serviços de consultoria estratégica. 3. Mercado de telecomunicações. 4. Operadoras de telecomunicações. 5. Marketing de serviços. 6. Análise conjunta. 7. Necessidades e desejos dos clientes. 8. Comportamento do consumidor. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Em primeiro lugar, a Deus, por tudo, tudo mesmo. Ao meu orientador, Jorge Ferreira, que me tirou das zonas de conforto e me mostrou que a dissertação de mestrado poderia me desenvolver pessoalmente e profissionalmente, sem perder a forte base de aprendizado teórico, interesse e desenvolvimento acadêmico. Foi sem dúvida alguma uma fantástica oportunidade de aprender com alguém que carrega tanta experiência profissional e acadêmica. Aos professores Renato Cotta Mello e Otávio Figueiredo, integrantes da banca da minha defesa da dissertação de mestrado, pelas contribuições, pelos conselhos, e principalmente pela enorme generosidade. Aos professores do IAG, que além da enorme qualidade profissional, fizeram desse curso um período de grande aprendizado, e de crescimento. A minha mulher Tatiana, uma pessoa fantásticamente especial, que é o meu apoio incondicional, e que me faz ser uma pessoa melhor a cada dia. A minha família, que de várias maneiras diferentes entendeu, apoiou e me deu força nessa etapa da minha vida. Aos meus grandes amigos, que entenderam as ausências, aos colegas do mestrado, que estiveram ao lado no aprendizado, que ajudaram, e que as vezes até atrapalharam, mas que no final das contas, acabaram me ensinando ainda mais. Aos novos grandes amigos que tive a felicidade de fazer ao longo desse período, e que com certeza vou levar para a vida toda. Aos colegas de trabalho e de profissão, que investiram um pouco do seu tempo para me ajudar nesse trabalho, com suas experiências, idéias, opiniões e tudo mais. Não teria conseguido sem eles, e certamente não teria conseguido sem as suas redes de contatos. Por uma grande felicidade, é difícil lembrar de todas as pessoas especiais no campo profissional, mas preciso ressaltar o papel de 3 pessoas nessa fase da minha carreira: Gustavo Gasparini, que me deu a primeira oportunidade no mundo de consultoria; Leandro Maciel que sempre apoiou o meu desenvolvimento profissional na área; Anderson A. André que valoriza muito o que a consultoria estratégica pode agregar às áreas de desenvolvimento de negócios. Por último, mas não menos importante, a Teresa Campos e ao Fábio Etiene, pela ajuda, pela simpatia, e pela paciência sem fim.

Resumo

Ferreira, Andre Neiva Vieira; Silva, Jorge Ferreira da. **Fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações: uma aplicação da análise conjunta.** Rio de Janeiro, 2009. 76p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

A construção da oferta de produtos e serviços representa um ponto de enorme relevância na elaboração da estratégia de marketing das empresas. Tratando-se de marketing de serviços, pode-se dizer que esse processo passa a ser ainda mais importante. Seu papel em garantir que o cliente perceba, ou não, a diferenciação e a vantagem competitiva, se torna ainda mais crítico. Por essa razão, garantir que haja total entendimento das necessidades e desejos dos clientes é a prioridade máxima de qualquer estratégia. Esta dissertação tem como principal objetivo entender os fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações. As teorias de marketing de serviços e análise conjunta sustentam a base teórica. O trabalho está dividido em três etapas principais: a primeira identifica os atributos e níveis por meio de entrevistas em profundidade; a pesquisa de campo compõe a segunda etapa; e a última abrange a análise dos resultados e conclusões. Os seguintes atributos e respectivos níveis foram identificados : Tipo de firma (Big 5 ou Não Big 5), Presença e experiência na indústria (Global ou Local), Afinidade cultural com o cliente (Alta ou Baixa), Experiência anterior com o cliente (Sim ou Não), Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim ou Não) e Flexibilidade contratual e comercial (Sim ou Não). A fase final de análise dos resultados identificou o seguinte mix com os maiores níveis de utilidade : Tipo de firma (Big 5), Presença e experiência na indústria (Global), Afinidade cultural com o cliente (Alta), Experiência anterior com o cliente (Sim), Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim) e Flexibilidade contratual e comercial (Sim). Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim) e Afinidade cultural com o cliente (Alta), apareceram em primeiro lugar, mostrando uma tendência do mercado a querer mais que apenas às tradicionais recomendações.

Palavras-chave

Serviços de consultoria estratégica; mercado de telecomunicações; operadoras de telecomunicações; segmentação de mercado; marketing de serviços; análise conjunta; necessidades e desejos dos clientes; comportamento do consumidor

Abstract

Ferreira, Andre Neiva Vieira; Silva, Jorge Ferreira da (Advisor). **Factors influencing the choice for strategy consulting services in the telecommunications market: a conjoint analysis application.** Rio de Janeiro, 2009. 76p. Msc Dissertation - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Building offers and services portfolio are significant challenges, and for sure, represent important tasks in the marketing strategy activities of all major companies. In services marketing, due to its intrinsic subjective environment, this process becomes even more sensitive and key for achieving expected results. Its role in ensuring customer's perception in regards to differentiation and competitive advantage is even more important. In conclusion, making sure customer's needs and desires are fulfilled becomes a priority within overall strategy and marketing components. The main objectives of the dissertation are identifying and understanding the factors influencing the choice for strategy consulting services in the telecommunications market. Both services marketing and conjoint analysis sustain the theoretical basis. This dissertation is composed of three main phases: the first identifies the attributes and levels by using interviews; the field research at the second phase; and the last (third phase) takes care of the result analysis and conclusions. The following attributes and related levels were identified: Type of firm (Big 5 or Non Big 5), Presence and experience with the industry (Global or Local), Cultural alignment with customer (High or Low), Previous experience with the customer (Yes or No), Capability of supporting the execution of the strategic plan (Yes or No) e Contractual and commercial flexibility (Yes or No). And the final phase of result analysis identified the following mix for the highest utilities levels : Type of firm (Big 5), Presence and experience with the industry (Global), Cultural alignment with customer (High), Previous experience with the customer (Yes), Capability of supporting the execution of the strategic plan (Yes) e Contractual and commercial flexibility (Yes).

Keywords

Strategy consulting services; telecommunications market; telecommunications service providers; market segmentation; services marketing; conjoint analysis; customers desires and needs; customer behavior

Sumário

1 Introdução	14
1.1. Contextualização	16
1.2. Problema.....	18
1.3. Objetivos.....	18
1.4. Relevância do Estudo	19
1.5. Delimitação do Estudo	19
2 Referencial Teórico.....	22
2.1. Marketing de Serviços	22
2.2. Análise Conjunta	27
2.2.1. Vantagens da Utilização da Análise Conjunta	28
2.2.2. Limitações da Utilização da Análise Conjunta.....	29
2.3. Mercado de Consultoria.....	30
2.3.1. Segmentação do Mercado de Consultoria	31
2.3.2. Entendendo as ofertas de Consultoria Estratégica para a Indústria de Telecomunicações	33
2.3.3. Tendências	39
3 Metodologia de Pesquisa.....	48
3.1. Tipo de Pesquisa.....	48
3.2. Método Adotado	49
3.3. Universo e Amostra.....	53
3.3.1. Perfil da Amostra.....	54
3.4. Coleta de Dados.....	55
3.5. Tratamento dos Dados	56
3.6. Limitações do Método	56

3.7. Seleção de Atributos e Níveis.....	58
3.8. Entrevista em Profundidade	58
3.9. Pesquisa de Campo.....	63
4 Resultados	64
5 Conclusão	70
5.1. Resumo	70
5.2. Sugestão para Estudos Futuros	74
6 Referências Bibliográficas	75

Glossário

3G	Terceira geração de sistema celular
ARPL	Receita média por linha / cliente
Back Bone	Parte central da rede de telecomunicações da operadora
Bundle	Pacote
Broadband	Acesso a internet banda larga
BSS	Sistemas de suporte de negócios
Dial up	Acesso a internet discado
Double Play	Pacote de serviços com voz e dados
FMC	Convergência fixo-móvel
CAGR	Taxa Anual de Crescimento Composta
IDC	International Data Corporation
IMS	Subsistema IP multimídia
IP	Protocolo internet
IPTV	Televisão através de protocolo internet
ISP	Provedor de serviços de internet
OSS	Sistemas de suporte à operação
Mobile BB	Banda larga móvel
Mobile TV	TV móvel
Multi Play	Pacote de serviços com múltiplos serviços
MVNO	Operadora virtual móvel
Pay-TV	TV paga
RF	Radio frequency
Triple Play	Pacote de serviços com voz, dados e vídeo
Quadruple Play	Pacote de serviços com voz, dados, vídeo e mobilidade
VoIP	Voz sobre protocolo internet
Wi-Fi	Wireless Fidelity

Lista de tabelas

Tabela 1 - Histórico e Projeção de Informações Demográficas Brasileiras	33
Tabela 2 - Previsões para o Mercado de Consultoria de Negócios no Mundo.....	43
Tabela 3 - Histórico e Projeção de Informações Demográficas Brasileiras	43
Tabela 4 - Previsões de Investimentos em Consultoria por Regiões no Mundo	44
Tabela 5 - Previsões de Investimento, por Verticais, em Consultoria no Mundo	45
Tabela 6 - Lista de Atributos e Níveis	59
Tabela 7 - Utilidades dos Diversos Níveis dos Atributos Selecionados.....	65
Tabela 8 - Número de Respostas Reversas.....	65
Tabela 9 - Valores de Importância dos Atributos.....	67

Lista de figuras

Figura 1 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil.....	33
Figura 2 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Fixos no Brasil	34
Figura 3 - Histórico e Projeção das Receitas de Serviços de Telecomunicações no Brasil	34
Figura 4 - Histórico e Projeção de Adoção e de Receita dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil.....	35
Figura 5 - Investimentos em Consultoria, por Tipo de Indústria, no Mundo	46
Figura 6 - Distribuição da Previsão do Crescimento de Receita de Serviços de Telecomunicações por GDP per Capita – Países da América do Sul e Central	47
Figura 7 - Metodologia de Pesquisa Utilizada nesse Trabalho	50
Figura 8 - Questionário Utilizado na Pesquisa de Campo.....	52
Figura 9 - Composição da Amostra dos Respondentes – Pesquisa de Campo.....	54
Figura 10 - Identificação das Mudanças - Formulário Utilizado na Pesquisa de Campo.....	63
Figura 11 - Correlações	64
Figura 12 - Quantidade de Respostas Reversas no Total de Respostas da Pesquisa de Campo	66
Figura 13 - Sumário da Importância Média dos Atributos	68
Figura 14 - Sumário de Utilidades.....	68

1 Introdução

Este estudo visa identificar os atributos e seus respectivos níveis mais importantes na definição da contratação de serviços de consultoria estratégica pelas operadoras de telecomunicações. Ou seja, busca-se entender se existem atributos capazes de promover a diferenciação entre propostas e empresas concorrentes.

Através da utilização da técnica de análise conjunta, busca-se identificar conjuntos de atributos e níveis desejáveis e relevantes para a escolha destes serviços de consultoria estratégica.

O mercado de consultoria estratégica para operadoras de telecomunicações foi escolhido por se tratar de uma área em crescimento no mundo e, em especial, no Brasil. Esse crescimento se dá por conta da aceleração do amadurecimento de muitos mercados internos, e externos, já que muitas empresas brasileiras atualmente competem com empresas estrangeiras, dentro e fora do Brasil.

Este cenário de maior competição faz com que os atores precisem estar cada vez mais bem preparados, e no menor tempo possível. As ofertas das firmas de consultoria estão fortemente baseadas em alavancar recursos e experiência para entregar exatamente isso aos seus clientes.

O capítulo 1 contextualizará o ambiente de mercado no qual estão inseridas as empresas de serviços de telecomunicações, as firmas de consultoria e seu portfólio de oferta de serviços para o mercado de telecomunicações no Brasil.

Esse capítulo inicial também abordará o “*problema*”, o qual este trabalho se propõe a analisar, bem como os “*objetivos*” a “*relevância do estudo*” e sua respectiva “*delimitação*”.

O capítulo 2 é o referencial teórico do trabalho, onde, suportado pela teoria de marketing de serviços e a técnica de análise conjunta, são abordados os principais pontos de relevância sobre os mercados de telecomunicações e de consultoria. Esse capítulo avalia a realidade desses mercados à luz dos conceitos de marketing de serviços, tendo como base a técnica de análise conjunta, analisando suas vantagens e desvantagens. Também serão avaliadas algumas tendências e oportunidades desses mercados nessa sessão.

No capítulo 3 estão concentrados todos os assuntos relacionados à metodologia utilizada nesse trabalho de pesquisa. Ou seja, tipo de pesquisa, método adotado, informações sobre o universo e a amostra, processo de coleta de dados, bem como possíveis limitações do método. Importante ressaltar que neste capítulo também se aborda, detalhadamente, o método adotado, explicando as entrevistas em profundidade, a seleção dos atributos e níveis, o processo de construção e revisão do questionário de pesquisa de campo, terminando com a pesquisa de campo propriamente dita.

O capítulo 4 mostra os resultados da pesquisa de campo, analisados pelo software SPSS 17.0 versão Windows. Nesse capítulo é possível entender como os atributos e respectivos níveis foram avaliados pelos respondentes, suas importâncias e seus valores de utilidade. Ou seja, nesse capítulo são apresentadas as respostas e análises extraídas pelo SPSS 17.0 versão Windows. Estas informações serão utilizadas, no capítulo 5, para responder às perguntas por trás dos objetivos de desse trabalho.

No capítulo 5 estão as conclusões do trabalho. Nesse capítulo final, os resultados obtidos pela pesquisa de campo, detalhados e analisados no capítulo 4, são interpretados levando em conta toda a base desse trabalho (referencial teórico, realidade de mercado e método adotado), permitindo as conclusões dessa pesquisa.

O capítulo 5 também apresenta algumas sugestões de estudos futuros, derivados de possíveis análises já realizadas nessa pesquisa, bem como de outras, frutos de segmentações alternativas ou mesmo de outras visões.

1.1. Contextualização

Mercados extremamente competitivos, e ainda pouco maduros, demandam movimentos precisos e cada vez mais rápidos. Existe cada vez menos espaço para correr riscos e experimentar. As empresas precisam encurtar os ciclos em todos os níveis, garantindo que a decisão estratégica correta será tomada no menor tempo possível. É preciso garantir que os reflexos destas decisões atinjam os níveis táticos e operacionais com a mesma rapidez, eficiência e eficácia, impactando positivamente seu posicionamento estratégico junto aos clientes finais e maximizando os resultados.

O mercado de telecomunicações é um dos mercados mais competitivos do mundo, e a rápida evolução da tecnologia, a convergência de serviços, e o seu produto final (serviços de telecomunicações) representa uma parte cada vez maior da vida pessoal e profissional de todos. Por essa razão, o processo de desenvolvimento destes serviços se torna um alvo cada vez mais valioso para todos os envolvidos na cadeia de valor, o que inclui as firmas de consultoria.

Possibilidade de aprender melhores práticas com experiências de mercados mais maduros, ambiente regulatório ainda pouco estável, falta de profissionais qualificados e experientes para um mercado de convergência de serviços (voz, dados e TV, seja por meio fixo ou móvel), necessidade de construir e avaliar “*business cases*” cada vez mais complexos, fazem parte da realidade desta indústria. Tudo isso ainda precisa levar em conta a necessidade de flexibilidade nas relações de trabalho, já que no mundo dos serviços nem sempre é tão simples dimensionar estas variáveis. Os custos operacionais, que não podem sofrer impactos nesse processo, somados aos pontos listados acima, são alguns dos fatores que tem contribuído fortemente para o crescente número de contratos, nos mais variados níveis, de firmas de consultoria com as operadoras de telecomunicações.

Pode-se pensar que em tempos de crise financeira mundial (esse trabalho foi escrito ao longo do ano de 2009) os tradicionalmente “caros” serviços das firmas de consultoria deveriam ser considerados os primeiros custos a serem

cortados. Ao contrário disso, o que se tem observado, nesse cenário de grande turbulência econômica, são as grandes empresas globais, mesmo em dificuldades, contratando cada vez mais serviços das firmas de consultoria nas mais variadas áreas. Da análise de riscos às consultorias para melhoria de processos e sistemas, passando por fusões e aquisições, serviços contábeis e financeiros, e também as mais tradicionais consultorias estratégicas.

Uma economia como a brasileira, em um país emergente, pressionada por ganhos de eficiência, padrões internacionais de processo e qualidade, reduções de custo e constante aumento de competitividade, aliados a adequações, a padrões financeiros e de governança mundiais, apenas para citar algumas áreas, não é diferente.

Quando se olha mais especificamente para o mercado de serviços de telecomunicações, as recentes fusões e aquisições, bem como algumas diversificações, são bastante impactantes. Vale citar a entrada das operadoras de telecomunicações fixas no mercado de TV e de serviços móveis, ou a entrada das operadoras de TV na prestação de serviços de telecom, ou a entrada das operadoras móveis na prestação de serviços fixos e também de TV, ou ainda a presença crescente de atores estratégicos globais nesse mercado (operadoras estrangeiras). Por essa razão, pode-se dizer que realmente estamos falando de um ambiente ainda extremamente instável, que lida com receitas anuais de dezenas de bilhões de reais, e que precisa se estabilizar, se profissionalizar e amadurecer o mais rápido possível.

Sem dúvida nenhuma, este ambiente é uma enorme oportunidade para as firmas de consultoria, e uma área bastante vasta e muito interessante de estudo para a área de estratégia de empresas e do marketing de serviços.

1.2. Problema

Nesse cenário de crescente competição, é importante ressaltar que esse novo fator chamado crise financeira mundial, como vários outros fenômenos e ciclos econômicos mundiais passados, ainda terá seus reflexos na maneira como os mercados funcionam, se regulam e principalmente qualificam seus valores. É de se esperar, como de outras vezes, que a busca por atributos cada vez mais tangíveis para os mundos dos negócios se torne, cada vez mais, parte do ambiente.

Dessa forma, avaliando-se a oportunidade para as firmas de consultoria no mercado de telecomunicações, uma importante pergunta surge : “Que fatores levam à contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações ?”

1.3. Objetivos

O Objetivo Principal desse trabalho é identificar os fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações brasileiro, mais especificamente, pelas operadoras de telecomunicações.

Alguns Objetivos Secundários também serão buscados :

1. Identificar o conjunto de atributos e respectivos níveis envolvidos no processo de escolha dos serviços de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações.
2. Identificar as importâncias médias dos diferentes atributos, visando concluir se existem, na visão dos clientes, alguns mais importantes que outros.
3. Recomendar que atributos e respectivos níveis devem ser considerados como prioritários pelas firmas de consultoria que buscam ter sucesso na prestação de serviços de consultoria estratégica para operadoras de telecomunicações.

1.4. Relevância do Estudo

Tomando como base os “*feedbacks*” recebidos ao longo do processo de entrevistas em profundidade, e da pesquisa de campo, pode-se dizer que esse estudo tem relevância para toda a cadeia de valor da indústria de telecomunicações. A principal razão está relacionada ao fato desse trabalho buscar avaliar como os serviços e ofertas das operadoras evoluíram desde a privatização do setor, e como tendem a evoluir nos próximos anos. Ou seja, cada um do seu ponto de vista e conjunto de interesses no processo, mas todos (operadoras, fabricantes, firmas de consultoria, institutos de pesquisa e etc) estão interessados e envolvidos no assunto.

Em especial, pode-se dizer que esse estudo tem grande relevância para as firmas de consultoria que desejam entender como aproveitar melhor as oportunidades do mercado de telecomunicações. Bem como para as operadoras de telecomunicações que, por sua vez, também buscam conhecer melhor as ofertas e as próprias firmas de consultoria. Importante notar que também para os profissionais e acadêmicos interessados por essas relações e área de trabalho e estudo, existe considerável relevância.

1.5. Delimitação do Estudo

Esse trabalho vai analisar os atributos dos serviços de consultoria estratégica, oferecidos pelas firmas de consultoria às operadoras de telecomunicações no Brasil.

O portfólio de oferta das firmas de consultoria é bastante amplo, e abaixo se descreve de maneira superficial seus principais componentes :

1. Consultoria de Negócios Estratégica
2. Consultoria de Melhoria de Processos
3. Consultoria de Mudança Organizacional

4. Consultoria Financeira e de Contabilidade
5. Consultoria de Governança, Risco e Adequação
6. Consultoria de Auditoria Interna

Mas como dito anteriormente, o foco desse trabalho estará concentrado na primeira oferta, a consultoria de negócios estratégica, ou, simplesmente, consultoria estratégica. Esta pode ser definida resumidamente como a prestação de serviços que ajuda o nível executivo do cliente a definir a visão e os objetivos para o negócio, identificando os recursos necessários para atingir esses objetivos.

Visa ainda à análise de mercado, da competição, da entrada (ou não) em determinada área do mercado, oferta de produtos e serviços, mudança de portfólio, alianças estratégicas, ou mesmo fusões e aquisições.

O estudo terá como foco principal a atuação das maiores firmas de consultoria no mercado analisado. Esse grupo de empresas é tratado como as “*Big Five*”, e são elas :

1. McKinsey and Company
2. Booz Allen Hamilton
3. Boston Consulting Group
4. Bain and Company
5. AT Kearny

Cabe ressaltar aqui que a notação “*Big Five*” é largamente utilizada no mercado, e amplamente conhecida pelos profissionais de toda a cadeia de valor da indústria.

Do ponto de vista do cliente para os serviços descritos acima, esse estudo irá considerar as maiores e principais empresas de serviços de telecomunicações brasileiras, ou simplesmente operadoras de telecomunicações. Sendo elas:

1. Embratel
2. Oi
3. Telefónica
4. GVT
5. CTBC

6. TIM
7. Intelig Telecom
8. Vivo
9. Claro
10. NET
11. Sky

Estas empresas são os maiores alvos das ofertas das firmas de consultoria no mercado de operadoras de telecomunicações brasileiro, e, por conta do cenário já descrito anteriormente, nos últimos anos, vem aumentando cada vez sua relação com o serviço, objeto desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing de Serviços

“[...] há consenso geral de que existem diferenças inerentes entre bens e serviços, e de que as mesmas resultam em desafios exclusivos, ou ao menos diferentes, para os administradores de serviços e para os fabricantes que fazem dos serviços parte importante da sua oferta central” (ZEITHAML; BITNER, p.36).

Quando se fala de serviços, o composto tradicional de marketing, formado por produto, praça (distribuição), promoção e preço, ganha dimensões e complexidade adicionais, e os 4Ps passam a ser 7, pois se somam pessoas, evidências físicas (ou “paupabilidade”) e processos.

Para Boone e Kurtz (2001), a definição de serviços corresponderia às tarefas intangíveis que satisfazem as necessidades dos consumidores. E para Kotler (2000), serviço seria toda atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulte na posse de algum bem tangível. Importante ressaltar que a prestação de serviços pode ou não estar ligada ao produto físico.

Os serviços possuem características básicas como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade (KURTZ; CLOW, 1998; KOTLER, 2000).

A intangibilidade tem relação com o fato dos serviços não poderem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes, durante ou depois da compra. Na prática, os prestadores de serviços tentam torná-lo tangível, através da comunicação entre os empregados e os clientes, da criação de uma forte imagem corporativa no mercado, para mencionar alguns, entre outros vários.

A inseparabilidade está relacionada à diferença entre os produtos e serviços no que diz respeito aos processos de produção, estocagem e consumo. Os serviços são vendidos primeiro, e depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Já os produtos são fabricados, estocados e depois vendidos. Como o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, a qualidade está

profundamente relacionada à habilidade do prestador, e pode ser impactada, positivamente ou negativamente, pela interação com o cliente. O que torna o gerenciamento desse processo um fator crítico de sucesso. Maneiras de reduzir esse problema é buscar diminuir a dependência da interação através das soluções de automação.

A variabilidade pode ser definida como sendo a oscilação na qualidade do serviço. Se a qualidade depende diretamente de quem presta o serviço, bem como, quando, onde e como isso acontece, pode-se concluir que as chances de haver variações na entrega são muito grandes. Por essa razão, é tão difícil oferecer padronização de serviços.

A alternativa para tratar essa característica intrínseca dos serviços, é a de trabalhar a oferta de customização de serviços, e, dessa forma, transformar algo que pode ser configurado como um problema em uma oportunidade de personalização.

A precibilidade está relacionada à impossibilidade de se estocar serviços para venda ou uso futuro. Na busca de poder minimizar os efeitos dessas características, o prestador normalmente sinalizar ao cliente que se responsabiliza por qualquer demanda flutuante na prestação dos serviços básicos. Esse cenário cria a oportunidade de se utilizar a capacidade ociosa para planejar melhor os serviços tradicionais, ou mesmo oferecer outros serviços ao mesmo cliente, ou a outros, dependendo do contrato.

Ou seja, o prestador de serviço precisa trabalhar para ajustar os fatores demanda, fornecimento e capacidade para maximizar seus resultados.

Como qualquer outra indústria na área de serviços, a indústria de consultoria tem os desafios inerentes de lidar com essas diferenças, tentando ao máximo tornar tangível tudo que envolve o serviço de consultoria.

O maior objetivo das firmas de consultoria é se tornar o que elas mesmo chamam de “*Trusted Advisor*” (Conselheiro de Confiança) para seus clientes, e para o mercado.

O “*Trusted Advisor*”, por definição, seria alguém a ser buscado no momento que se precisa de aconselhamento para questões importantes.

Essa definição por si só coloca o “*Trusted Advisor*” em uma posição de bastante poder com relação a quem o busca. Isso se dá porque ele (empresa de

consultoria) será procurado, e não deverá ou precisará procurar, por quem busca aconselhamento (cliente), e isso se dará apenas para questões importantes.

“[...]o processo de venda na McKinsey difere muito do das outras organizações porque, como qualquer outro McKinsey-ite (como os funcionários da McKinsey chamam um ao outro) vai te dizer, “a Firma” (como a McKinsey é chamada por seus funcionários) não vende” (RASIEL, p.49).

Este exemplo ilustra bem essa parte do processo comercial das firmas de consultoria tradicionais. As firmas de consultoria não tem áreas de venda e não tem vendedores, mas vendem. E é consenso geral nos mercados, que vendem serviços bastante caros.

Esse contexto de modelo de negócio torna o marketing de serviços uma ferramenta de enorme importância na estratégia das empresas de consultorias, que é trabalhada cuidadosamente em todos os seus aspectos, dimensões e detalhes.

As empresas de consultoria mantém, através de seus “*Senior Partners*” e “*Principals*” (sócios principais e diretores de práticas), relacionamentos de alto nível executivo com os clientes e o mercado, e contam fortemente com o marketing de serviços para fazer o resto do trabalho.

Nesse modelo de negócios das empresas de consultoria, pode-se dizer que o mais próximo que elas chegam dos processos de venda tradicionais são as apresentações que “oferecem” a seus clientes sobre oportunidades relacionadas a seus negócios.

É bastante natural que um executivo de alto nível de uma empresa (banco, indústria, varejo, operadora de telecomunicações e etc) receba um telefonema de um “*Senior Partner*” ou um “*Principal*” de uma empresa de consultoria dizendo “identificamos uma oportunidade para sua empresa e gostaríamos de apresentar isso à vocês”. Tradicionalmente, esse é o mais próximo que uma empresa de consultoria chega no processo ativo de venda.

Normalmente essa apresentação mostra a oportunidade, contextualizando o ambiente competitivo, e quantificando ao máximo os benefícios de aproveitá-la. Esta apresentação, frequentemente, também mostra como essa empresa de consultoria tem experiência e todas as demais condições de ajudar o cliente nesta área. E tudo isso acontece sem que seja feita uma oferta de venda dos serviços de consultoria, e também sem entrar nos detalhes de como desenvolver a solução para aproveitar a oportunidade.

Esse modelo está fortemente baseado no fato da empresa de consultoria ser percebida, pelos clientes e pelo mercado, como capaz de prover aconselhamento de negócios, e o marketing de serviços é o responsável por construir a base para que isso se dê de maneira natural.

Intangibilidade, heterogeneidade, produção e consumo simultâneos, e perecibilidade são desafios que as empresas de consultoria precisam vencer para lidar com os serviços que prestam.

As empresas de consultoria se estabelecem em centros empresariais e locais de alto nível, em escritórios bem decorados e elegantes. Mais modernos, quando a empresa precisa ser considerada sofisticada e inovadora; e mais formal, quando a empresa deve ser considerada tradicional e muito confiável.

Ou seja, as empresas de consultoria trabalham seus ambientes para ajudar a tangibilizar os serviços que prestam, e nesse momento estão atuando na dimensão “paupabilidade” (evidências físicas), buscando apoio em coisas paupáveis para ajudar a tangibilizar o que desejam passar.

Estar presente em congressos, feiras e outros eventos de visibilidade nos diversos segmentos de mercado de interesse, muitas vezes tendo membros de suas equipes como palestrantes, também é uma outra maneira de adicionar paupabilidade ao que a empresa de consultoria faz.

As empresas de consultoria também se utilizam de outras formas de emprestar paupabilidade às suas marcas através do valor cobrado por hora de trabalho dos consultores, ou mesmo no fato de, por exemplo, seus consultores só viajarem em classe executiva e ficarem em hotéis de alto padrão. Tudo isso serve para deixar claro que todos os recursos da empresa de consultoria são valiosos, e cobrar caro por eles é uma maneira bastante direta para fazer isso.

As pessoas também representam uma dimensão que as empresas de consultoria tratam com bastante atenção. Da etapa de atração e seleção dos melhores, passando pela preocupação em motivar e manter, bem como com a quase “paranóia” pela alta performance (“*up or out*” – para cima na avaliação, ou para fora da empresa) que garante que os que não apresentam os níveis de entrega de resultados acima da média sejam colocados para fora.

A carga de trabalho é normalmente muito pesada nas empresas de consultoria, mas a forte preocupação de ter realmente as melhores pessoas em seus times, regularmente traz compensações acima da média do mercado.

A meritocracia é a base para salários acima do mercado, programas de bônus agressivos, programas de treinamento regulares e de grande qualidade, patrocínio para cursos de MBA em universidades fora do Brasil e oportunidades de experiências de trabalho internacionais são alguns dos mais famosos pontos oferecidos nas principais empresas de consultoria.

A contra-partida para isso é uma política de avaliação de performance muito rígida que garante muitos benefícios aos melhores, e a porta de saída para os que não se enquadram ao “*life style*” das empresas de consultoria, ou que não performam dentro ou acima dos níveis esperados. Essa é maneira de garantir que só os melhores, obviamente dentro de um determinado perfil profissional e pessoal, estarão em seus quadros. Tornar essa política pública e conhecida no mercado faz com que uma parte importante da matéria prima do serviço de consultoria seja mais palpável.

A dimensão dos processos é igualmente tratada com muita atenção, e pode-se notar tal fato em muitos dos aspectos dos serviços de consultoria.

A criação de áreas de competência e práticas internas garantem que cada membro do time de trabalho, na empresa de consultoria, durante um “*engagement*” (projeto de consultoria vendido), terá as condições de fazer o seu melhor, e entregar o máximo.

Os projetos seguem etapas pré-determinadas, visando maximizar a experiência e os recursos da empresa, e normalmente se iniciam com sessões de “*brain storm*” conduzidas pelo líder do projeto. Nesse ambiente são definidos os objetivos a serem atingidos, e as direções que serão utilizadas para isso.

Especialistas em modelos matemáticos estarão concentrados em construir as ferramentas de previsão e produção de análises de resultados quantitativos, enquanto especialistas em mercados específicos estarão trabalhando em “*data gathering*” (levantamento de dados), buscando os fatos necessários para as análises e comprovações.

Enormes bases de dados internacionais de experiências da empresa de consultoria são alavancadas, visando reduzir esforços e economizar tempo. Mas é importante lembrar que o foco principal para as firmas é construir, e manter disponível para outros trabalhos, ainda mais inteligência e experiência. Isso viabiliza ganhos de escala importantes para eles.

Tudo isso sendo acompanhado por experientes gerentes de “*engagement*”, que são os principais responsáveis pelo projeto, e que são suportados por experientes gerentes de projeto. Esses últimos são responsáveis por garantir que os prazos e etapas (padrões da empresa) serão cumpridos.

Garantir que as apresentações, documentações, roteiro de reuniões, tipo e formato das comunicações com os clientes ao longo do projeto, e até mesmo o código de vestimenta de quem estará em contato com o cliente, são outros exemplos de preocupações relacionadas à dimensão de Processos nos serviços de consultoria.

2.2. Análise Conjunta

“A Análise Conjunta é uma técnica multivariada usada para avaliar como os consumidores desenvolvem preferências por produtos ou serviços. A contribuição da Análise Conjunta para a solução de problemas é relevante para as empresas e para a área de Marketing, pois tem a vantagem de permitir um alto grau de realismo junto aos entrevistados.” (ENANPAD, Jorge Luiz Henrique, Rosana Vieira de Souza, 2006)

Para Lilien e Rangaswamy (1998), os principais fatores a serem observados para a melhor aplicação da Análise Conjunta são:

- Na construção da oferta, as compensações devem ser feitas entre os vários atributos que serão oferecidos aos clientes;
- Deve ser possível decompor a oferta em atributos que tenham significado para os prestadores de serviço e os clientes;
- A oferta deve poder ser descrita por seus atributos, assim como novas ofertas, ou evoluções desta, devem poder ser descritas pela combinação dos níveis propostos nos atributos;
- As ofertas devem poder ser descritas de forma gráfica e verbal.

Os autores destacam, ainda, que a análise conjunta deve ser utilizada com base em pesquisas de preferência de clientes por cestas de ofertas de serviços

previamente oferecidas a estes clientes para que seja possível fazer a sua avaliação. Na construção da pesquisa, é importante que estas cestas sejam selecionadas de forma bastante cuidadosa para evitar que uma possa sobressair em relação às demais.

A coleta de dados consiste na classificação das possíveis ofertas oferecidas em ordem de preferência pelos clientes. Ou seja, os clientes são induzidos a realizar as compensações (“*trade-offs*”) entre os diversos atributos e níveis de cada combinação, já que uma determinada oferta poderá conter um atributo avaliado de forma positiva pelo consumidor em detrimento de outro, avaliado de forma negativa na mesma oferta.

No processo de análise dos dados, as preferências dos clientes para os níveis de atributos são decompostas, e são calculados valores individuais de utilidade. Através do somatório destas utilidades, são obtidas as funções de utilidade global dos níveis, bem como as importâncias relativas de cada atributo.

Através destas funções, as preferências dos consumidores são estimadas para todas as ofertas que derivem das combinações de níveis e atributos envolvidos. Com isso, se consegue uma avaliação ampla das necessidades, desejos e preferências dos clientes, possibilitando a construção da melhor oferta para o determinado tipo de cliente que se busca atender com a oferta, no caso desse estudo, uma oferta de serviços de consultoria estratégica para operadoras de telecomunicações.

2.2.1. Vantagens da Utilização de Análise Conjunta

São diversas as vantagens do método da análise conjunta, e muitos autores apresentam-nas em artigos e periódicos. Para Cattin & Wittink (1982) e Green & Srinivasan (1990), os aspectos abaixo seriam alguns dos mais relevantes:

- É uma técnica simples de ser utilizada, principalmente no que diz respeito à coleta de dados;
- As comparações (“*trade-offs*”) mostram os atributos de maior valor relativo, em termos quantitativos, de acordo com a preferência dos clientes;

- Através desse método é possível obter informações sobre a influência de um atributo na preferência do cliente, ou seja, temos a indicação de quais as combinações de atributos e níveis devem compor a melhor oferta de serviços para aquele cliente;
- O método permite avaliar construções secundárias de segmentos de mercado para as combinações de atributos selecionados;
- Possibilita realizar previsões de “*market share*” de novas ofertas no mercado;
- Apresenta resultados robustos, confiáveis e estáveis ao longo do tempo.

2.2.2. Limitações da Utilização de Análise Conjunta

A análise conjunta apresenta alto grau de sucesso em sua aplicação, entretanto, algumas limitações devem ser observadas visando evitar falhas na aplicação do método.

A fase de escolha dos atributos deve ser bastante cuidadosa, garantindo que exista compensação entre eles.

Se as relações entre os atributos são não compensatórias, o resultado da análise não faria sentido algum, tanto para quem busca construir a oferta quanto para quem está respondendo à pesquisa. Ou seja, os resultados, nesse caso, seriam prejudiciais para todos, já que deve-se considerar que as ofertas devem ser percebidas de forma realista pelos clientes.

Muito comum nesse tipo de pesquisa é chegar a uma lista final de atributos muito extensa, o que é um problema.

Para Lilien e Rangaswamy (1998), trabalhar com muitos atributos e / ou níveis torna o questionário cansativo e, muitas vezes, até mesmo confuso. Isso pode levar à dificuldade no processo de preenchimento, e conseqüentemente a respostas com menos precisão. Realizar pré-testes é fortemente indicado para evitar esse tipo de situação.

Uma outra limitação, também bastante relevante, está relacionada ao fato de existirem classes de ofertas e / ou produtos para as quais a aplicação do método

pode não ser apropriada. Se enquadram nessa categoria os produtos que possuem um único atributo do ponto de vista do cliente, ou que tem baixo risco no caso de erro na escolha por parte do cliente. Nessa categoria estariam, por exemplo, os produtos que são comprados regularmente no dia a dia, e / ou produtos muito baratos.

Outra dificuldade, regularmente encontrada, deriva da escolha de atributos muito subjetivos, já que torna-se mais complicado dividir esse tipo de atributo em níveis distintos.

2.3. Mercado de Consultoria

De uma maneira geral, pode-se dizer que o mercado de consultoria envolve basicamente serviços de consultoria propriamente dito (“*advisory*”) e serviços de implementação. Ambos estão fortemente relacionados a questões de gerenciamento da empresas.

Esses serviços podem envolver definições das estratégias e objetivos das organizações, bem como o projeto e a implementação das estruturas, processos, e, atualmente, também dos sistemas, que vão suportar essas estratégias e atingimento dos objetivos.

O portfólio das firmas de consultoria envolvem algumas áreas principais da atividade de consultoria de negócios, que serão segmentadas e melhor exploradas na próxima seção. Importante notar que as firmas de consultoria chamam essas diferentes áreas de atuação de “práticas”.

Mais recentemente, todos os maiores fabricantes de equipamentos de telecomunicações do mundo decidiram por também entrar nesse mercado, e criaram, dentro das áreas de serviços profissionais, suas práticas de consultoria.

Essas áreas de consultoria, se comparadas às concorrentes tradicionais, são relativamente recentes, e, como em uma empresa de consultoria tradicional, também tem ofertas cobrindo diversas práticas, incluindo a de consultoria estratégica.

A aceitação dessa oferta de serviços dos fabricantes pelas operadoras de telecomunicações ainda é bastante tímida e repleta de preconceitos e

desconfiança. Isso se deve ao fato dessas práticas de consultoria estarem dentro das estruturas destes fabricantes, e por essa razão, os conflitos de interesse acabam sempre sendo uma questão a ser discutida.

Apesar desse trabalho não considerar especificamente a oferta de consultoria estratégica dos fabricantes em sua base de análise, avaliaremos alguns pontos relativos à essa questão e suas implicações um pouco mais à frente nesse capítulo.

2.3.1. Segmentação do Mercado de Consultoria

Consultoria Estratégica : Os serviços de consultoria estratégica, que aplicados ao mercado de telecomunicações é o objeto de estudo desse trabalho, consiste em suporte de nível executivo à definição da visão, estratégia e objetivos de negócio da organização. Normalmente, esse tipo de prática inclui atividades como estudos de análise competitiva e de mercado, decisão sobre entrada e / ou saída de mercados ou linhas de negócio, gerenciamento de portfólio, estratégia de alianças, planejamento estratégico e sua implementação, bem como aconselhamento sobre fusões e aquisições.

Melhoria Operacional e de Processos : Essa prática se concentra em trazer vantagem competitiva a seus clientes através da melhoria de processos, e, mais atualmente, de sistemas. O escopo dessa prática abrange melhoria operacional nos processos de “*core business*” (tais como manufatura, marketing, vendas, processamento de pedidos e atendimento a clientes), bem como processos de atividades de suporte (finanças, contas a pagar, recursos humanos e outras rotinas operacionais).

Até alguns anos atrás, essa prática de consultoria excluía as atividades e recursos relacionados à área de TI (Tecnologia da Informação). Isso vem mudando cada vez mais fortemente, e inclusive se tornando “*core business*” de algumas empresas de consultoria de nível mundial.

As atividades dessa prática normalmente abrangem atividades de reengenharia, rotinas atividades da força de vendas, da área de compras, de

operações de marketing, gerenciamento de projetos, lançamento de produtos, bem como atividades pós-fusões e aquisições.

Normalmente também abrange medição de efetividade de processos e métricas de performance de negócios.

Mudança Organizacional : A prática de mudança organizacional se concentra nas atividades relacionadas ao planejamento e implementação de mudanças na organização, ou mesmo mudanças em linhas de negócio. Essa prática primordialmente está focada na dimensão humana das mudanças organizacionais. Atividades de alinhamento de recursos humanos, elementos de política organizacional e cultura com os objetivos de negócio da mudança são exemplos de componentes dessa prática.

Essa prática, pela sua proximidade e ligação com os recursos humanos e cultura da empresa, pode envolver algumas atividades específicas, tais como treinamento, comunicação organizacional interna, levantamento e desenvolvimento de “*skills*” (habilidades específicas) e gerenciamento de performance de pessoas.

Contabilidade e Finanças : Normalmente é uma prática muito concentrada em trabalhar com as diversas áreas financeiras da organização do cliente. Suas principais atividades podem incluir estratégia e desenho das áreas de finanças e de seus respectivos processos, análises financeiras, confecção de orçamentos e projetos específicos, controle financeiro e de impostos, bem como gerenciamento de performance financeira de áreas específicas e das organizações.

Governança, Análise de Risco e “Compliance” : Essa prática trabalha muito alinhada às práticas de consultoria de negócios e consultoria de melhoria operacional e de processos. Busca garantir que os níveis executivos do cliente tenham visibilidade dos riscos relacionados às atividades tratadas por elas.

Ela vai cuidar, por exemplo, de avaliar se a entrada em um determinado mercado, ou lançamento de um determinado produto, pode colocar a organização exposta à algum risco, seja ele regulatório, que fira às regras de competição do país, ou mesmo de “*compliance*” com as de algum mercado de capitais.

2.3.2.

Entendendo as ofertas de Consultoria Estratégica para a Indústria de Telecomunicações

A indústria de telecomunicações, como qualquer outra indústria ainda buscando a sua fase de maturidade, desenha um ambiente com características extremamente interessantes para as empresas de consultoria.

O mercado brasileiro apresenta níveis atuais bastante baixos de penetração dos principais serviços de telecomunicações. Entretanto, boas taxas de crescimento também são uma realidade, e projeções de ainda mais crescimento ajudam a compor esse cenário de atratividade.

O crescimento da penetração dos serviços de telecomunicações está diretamente relacionado à maior disponibilidade de renda. E as fortes e consistentes previsões de crescimento do PIB per capita, bem como do número de empresas no Brasil, projeta o cenário de crescimento das taxas de penetração dos serviços de telecomunicações.

Principais Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
População (milhões)	186.8	189.3	191.9	194.4	196.8	199.3	201.6	204.0
Domicílios (milhões)	53.6	54.5	55.5	56.4	57.3	58.2	59.2	60.4
Empresas (milhões)	6.0	6.3	6.6	6.9	7.2	7.5	7.8	8.1
PIB Nominal (US\$Bn)	1,072.1	1,313.7	1,518.2	1,300.7	1,418.4	1,548.3	1,642.3	1,726.8
PIB Nominal per Capita (US\$)	5,740	6,938	7,913	6,692	7,206	7,770	8,145	8,467
PIB per Capita (ajustado PPP - US\$)	9,080	9,690	10,250	10,680	11,260	11,890	12,550	13,190
Inflação (%)	4,18	3,64	5,8	6,3	4,2	3,7	3,7	3,7
Taxa de Câmbio (R\$/ US\$)	2,18	1,95	1,86	2,34	2,31	2,28	2,31	2,36

Tabela: 1 - Histórico e Projeção de Informações Demográficas Brasileiras

Fonte : The Economist, Intelligence Unit, Fevereiro de 2009

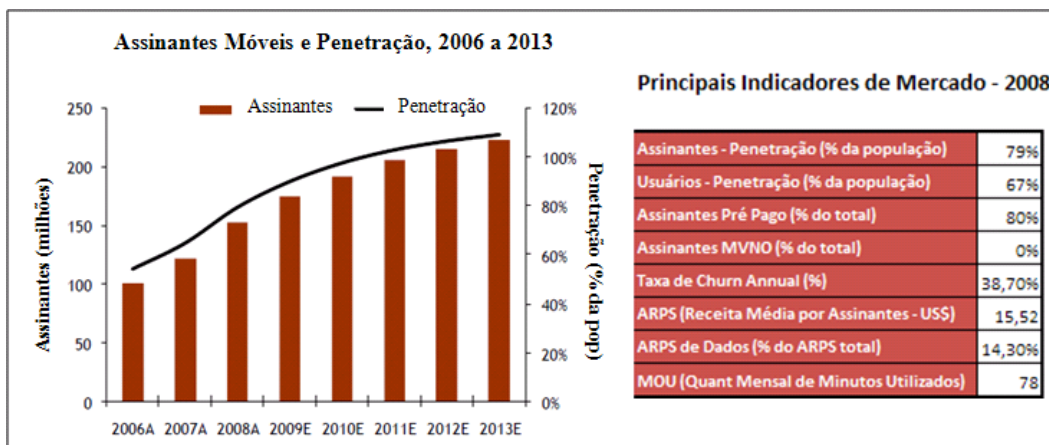


Figura 1 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil -

Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

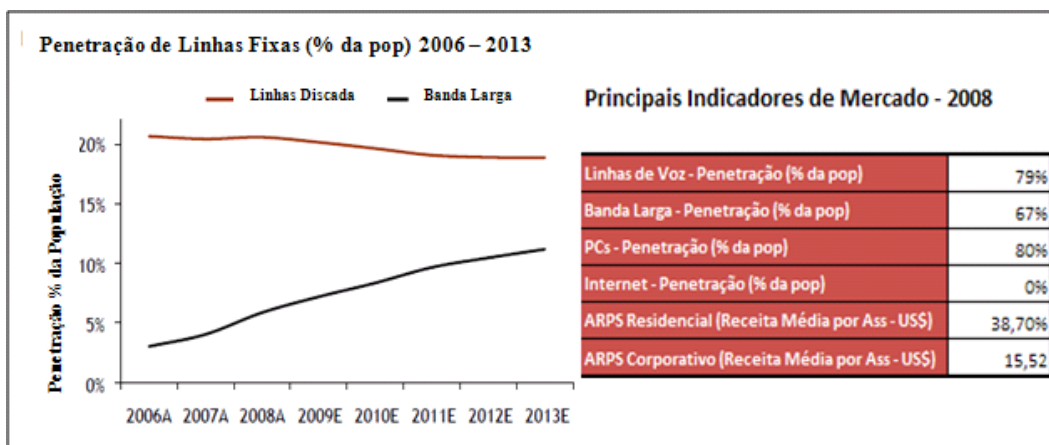


Figura 2 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Fixas no Brasil -
Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

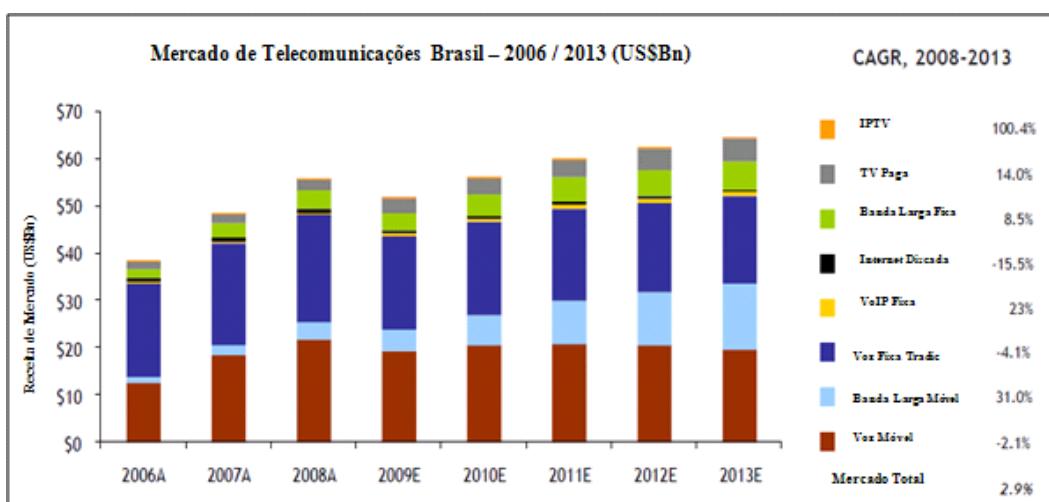


Figura 3 - Histórico e Projeção das Receitas de Serviços de Telecomunicações no Brasil
Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

Com exceção dos serviços que já atingiram seus níveis de penetração mais elevados (Voz Fixa e Móvel, e “*Internet Dial up*”), ou seja, que já estão próximos do nível de penetração potencial de mercado, a perspectiva de crescimento até 2013 é bastante positiva.

Como mostrado anteriormente, por se tratar de um mercado ainda pouco maduro, pouco desenvolvido, mas com muito potencial de crescimento, as operadoras de telecomunicações brasileiras vivem um ambiente bastante instável e de grandes e rápidas mudanças.

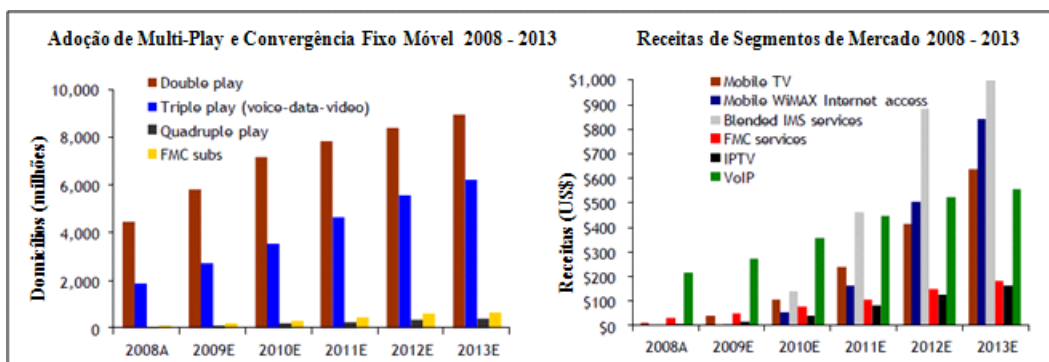


Figura 4 - Histórico e Projeção de Adoção e de Receita dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil - Fonte: Pyramid Research, Fevereiro de 2009

De acordo com a figura acima, estas previsões indicam que, além do crescimento de novos serviços, o desenvolvimento de novos modelos de negócios também pode ser bastante significativo.

As ofertas de serviços através de “*bundles*” (pacotes englobando mais de um serviço) tendem a crescer muito nos próximos anos, e esses novos modelos de negócio trazem complexidade adicional às operações, aos sistemas, processos e tudo mais que envolve o dia a dia das operadoras de telecomunicações.

Da mesma forma, o impacto começa bem antes na cadeia de valor, e as atividades de planejamento estratégico, planejamento de marketing, desenvolvimento de produtos e etc, também precisam se preparar para esse novo cenário. Isso pode significar ainda mais percepção de valor por parte das operadoras no que diz respeito ao que as firmas de consultoria podem trazer de experiências anteriores e melhores práticas, que podem acelerar em muito as curvas de aprendizagem das operadoras brasileiras.

Em mercados de telecomunicações mais maduros (Estados Unidos e Europa, por exemplo) é bastante comum ter as maiores firmas de consultoria do mundo (as “*Big Five*”) provendo serviços de consultoria estratégica para as principais operadoras de telecomunicações. A presença dessas operadoras internacionais no Brasil é, sem dúvida alguma, um facilitador e acelerador do processo de aproximação das operadoras brasileiras das firmas de consultoria.

Parece natural que experiências bem sucedidas em seus países de origem, ou em outros países com operações mais antigas, da Telefónica, ou da Telecom Itália, por exemplo, facilitem a adoção da mesma prática para suas operações no Brasil.

Ao longo dos últimos anos, a atuação das firmas na prestação de serviços de consultoria estratégica passou por algumas mudanças, acompanhando primeiro a privatização do setor, depois pela abertura do mercado e início da competição, e, mais recentemente, o início da entrada na fase de maturidade do setor. Nessa fase atual, de início de maturidade do mercado, há atividades mais ligadas à estratégia corporativa, análises mais profundas de ambiente competitivo, bem como decisões de entrada em novos mercados. Mas, recentemente, mesmo fusões e aquisições, já passaram a fazer parte da realidade desse mercado.

As investigações e entrevistas desse trabalho apontam para um cenário onde as firmas consultorias, em suas ofertas de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações, tem um escopo bastante limitado aos assuntos corporativos, e ainda muito menos aos relacionados aos negócios.

Ou seja, parece comum que uma operadora de telecomunicações brasileira considere consultar uma das “*Big Five*” firmas de consultoria para avaliar a aquisição de uma empresa concorrente. Mas o mesmo não acontece com a mesma facilidade para avaliar, por exemplo, a entrada em uma nova linha de negócios.

Esse cenário pode ajudar a explicar uma das razões pelas quais as firmas de consultoria tradicionais não possuem, no Brasil, um volume de negócios tão grande quanto possuem em outros países, onde o mercado de telecom é mais maduro, a penetração dos serviços é mais alta, e a competição é mais acirrada e desenvolvida.

Na época da privatização do mercado de telecomunicações brasileiro, algumas consultorias (muitas das “*Big Five*”) tiveram a oportunidade de apoiar decisões sobre quais seriam os modelos a serem adotados no Brasil.

Trouxeram experiências de processos semelhantes que já haviam acontecido em outros países, e, dessa forma, ajudaram o governo e os grupos de trabalho, envolvidos no processo, a aprender com o que já havia se passado antes.

Importantes economias em processos de aprendizado, esforços desnecessários, e mesmo em alocação de investimentos, podem ser contabilizados nessa fase da história do mercado das operadoras de telecom brasileira.

Na fase seguinte, de abertura do mercado, inúmeros grupos estrangeiros vieram estudar a oportunidade de entrar nesse mercado brasileiro, e, mais uma vez, o trabalho das consultorias, principalmente com a prestação de serviços de consultoria estratégica, foi bastante significativo.

Nesse momento, diversos trabalhos das principais firmas de consultoria do mundo buscavam dimensionar o tamanho da oportunidade (mercado potencial e endereçável) no Brasil e / ou nas áreas relacionadas às concessões ou licenças para as quais esse grupo avaliava entrar na disputa.

Grupos americanos, europeus e asiáticos, trazendo toda a sua experiência em operações de telecomunicações fixas e móveis, nas mais diversas áreas de tecnologia, estavam no Brasil, avaliando a compra de licenças. Junto com esses grupos, vinham as consultorias que já estavam habituadas a trabalhar com eles em seus países de origem, ou mesmo em outros processos de privatização e abertura de mercado.

Foi uma fase bastante interessante, e enorme progresso foi feito no que diz respeito ao aporte de conhecimento sobre planejamento e estratégia para o mercado de telecomunicações. Importante ressaltar que, como em qualquer outro processo desse tipo, grandes erros de previsões e estratégia também foram cometidos, e por essa razão, muitos dos grupos internacionais já deixaram ou mesmo encerraram suas operações no Brasil.

Sprint, France Telecom (Orange, atualmente), AT&T, e Bell Canadá são alguns exemplos de grupos que entraram no Brasil nessa fase, e que, apesar de extremamente bem sucedidos em seus países de origem, não estão mais aqui em nosso mercado.

Interessante salientar que também nessa época, mais uma vez, outros tipos de empresas trouxeram iniciativas de consultoria estratégica.

Como já foi mencionado anteriormente, os maiores fabricantes de telecomunicações do mundo possuem, dentro de suas áreas de serviços profissionais, práticas de consultoria com ofertas de serviços de consultoria estratégica. Nessa fase da entrada de grupos internacionais no Brasil para o início da competição no mercado de telecom, pudemos notar a presença muito forte das práticas de consultoria estratégica desses grupos internacionais.

Grandes operadoras de telecom internacionais, como a Sprint e a France Telecom, por exemplo, tem grande experiência em prover serviços de consultoria estratégica, especificamente ligados ao mercado de telecom.

Suas atuações estão bastante concentradas em seus grandes clientes que também operam no mercado de telecomunicações, ou que dependem muito dele para sua atividade final. Bons exemplos de atuação destas práticas de consultoria

estratégica das operadoras são os grandes “*Internet Service Providers*”(provedores de acesso à internet), MVNOs – “*Mobile Virtual Network Operators*” (operadoras celulares móveis virtuais – regulamentação ainda não existente no Brasil), e outras grandes empresas com presença e operações globais, e que tem a internet como meio importante para seus modelos de negócio.

Da mesma forma, e como mencionado anteriormente, os principais fabricantes de equipamentos de telecomunicações no mundo (Cisco, Alcatel-Lucent, Ericsson, Nokia-Siemens, por exemplo) também possuem suas práticas de consultoria estratégica cada vez mais estruturadas. Essas práticas se propõe a competir, em algumas situações bastante específicas, com ofertas de consultoria estratégica, das tradicionais firmas de consultoria.

A crescente competição no mercado dos fabricantes tem sido responsável pela contínua diminuição das margens nesse mercado, e conseqüentemente da busca de alternativas. Nesse cenário, as atividades de serviços profissionais tem sido o caminho buscado pelos grande fabricantes para recompor e aumentar as margens de seus negócios.

É natural que no desenvolvimento das áreas de serviço, da mesma forma que sempre fizeram nos seus tradicionais negócios de vendas de equipamentos, eles busquem diferenciação. E no caminho da busca por essa diferenciação estão as ofertas dos serviços de consultoria estratégica para seus já tradicionais clientes, as operadoras de telecomunicações e de TV.

As ofertas de serviços de consultoria estratégica dos fabricantes normalmente englobam atuações em todas as áreas das operadoras de telecomunicações que tem relação com a tomada de decisão estratégica. Ou seja, é natural que abordagens ocorram em paralelo nas áreas de Engenharia, Marketing, Planejamento Estratégico e outras, enquanto um fabricante trabalha, por exemplo, para mostrar que uma determinada nova tecnologia pode trazer redução de custo, aumento de margem, ou de receita.

Essa seria a abordagem natural ao longo do processo de venda de equipamentos. Entretanto, a prática de consultoria estratégica expande essa abordagem para escopos mais amplos no que diz respeito à analisar impactos externos (mercado e concorrência), bem como impactos internos (processos, sistemas, estruturas e etc). E como os trabalhos das firmas tradicionais, as práticas dos fabricantes também geram “*business cases*”, recomendações e relatórios.

Natural também que as operadoras ainda olhem com certa desconfiança para a oferta desses serviços. Na visão do cliente, definições de aspectos estratégicos podem entrar em conflito de interesse com decisões sobre escolha de caminhos de evolução tecnológica, e mesmo de compra de equipamentos.

No dia a dia dos clientes, esse tipo de oferta vem ocupando cada vez mais espaço, e se mostrando crescentemente interessante já que é uma forma de complementar a falta de profundidade tecnológica das firmas de consultoria tradicionais, e atualmente, ainda por menores custos.

Sendo um novo entrante nesse mercado, e por já manter uma relação comercial da ordem de milhões de dolares anuais com as operadoras, normalmente o fabricante de equipamento acaba representando uma opção mais barata para os serviços de consultoria estratégica.

Ou seja, o cenário de competição no mercado de operadoras de telecomunicações para as tradicionais firmas de consultoria está cada vez mais complexo, mas mesmo assim o espaço que elas ocupam, apesar de poder ser considerado ainda abaixo do potencial, em uma análise preliminar parece ser crescente.

Não existem informações públicas sobre os números desse mercado no Brasil, mas as firmas de consultoria falam de cenários de crescimento. E, ainda mais importante, seus clientes (as operadoras de telecomunicações) declaram que demandam cada vez mais serviços de consultoria estratégica para apoiá-las em suas análises, previsões, projetos e tomadas de decisão.

2.3.3. Tendências

Nesse cenário de crescimento e amadurecimento do mercado em geral, e, mais especificamente, das linhas de negócio nas quais as operadoras de telecomunicações ainda tem pouca ou nenhuma experiência (IPTV, “Pay-TV”, Banda Larga Móvel e VoIP), a necessidade por consultoria estratégica nessas operadoras tende a aumentar.

As firmas de consultoria tradicionais, as “*Big Five*” e as “*Não Big Five*” tem feito fortes movimentos na direção de se aproximar mais dos temas estratégicos relacionados aos negócios das operadoras de telecomunicações.

Esses movimentos seguem a mesma linha que as firmas normalmente utilizam, e todos estão baseados na criação de “*Thought Leadership*” na Indústria (que significa se tornar referência de conhecimento na indústria).

Nesse sentido, elas trabalham para que seus profissionais, normalmente os de bastante senioridade, ocupem posições de membros de conselho de administração de empresas, sejam palestrantes em congressos e eventos do setor e etc. Também vale mencionar alguns movimentos de alianças estratégicas com empresas de forte presença no mercado de telecomunicações, buscando sinergias que possam construir a associação de sua marca à indústria.

Outra linha de ação que vem se tornando bastante comum nas firmas de consultoria tradicionais é a de optar pelos “*Industry Hires*”. Através dessa prática, as firmas contratam, por exemplo, profissionais experientes do mercado de telecomunicações. Esses profissionais possuem perfís e trajetórias profissionais bastante diferentes das quais normalmente são encontradas nos que iniciam a carreira de consultor, e se desenvolvem diretamente nesse caminho. O consultor normalmente é um profissional mais generalista, com sólida formação em negócios, e normalmente com grandes habilidades nas áreas de estratégia, finanças, marketing e economia, mas sem larga experiência de trabalho direto em nenhuma indústria específica.

Por meio dos “*Industry Hires*”, as consultorias tradicionais aportam não só experiência rápida e profunda na indústria, mas também trazem, normalmente, relacionamentos já estabelecidos nos seus principais clientes alvo. Em contra partida, torna-se necessário qualificar esse profissional com os conhecimentos e habilidades que ele não possui de maneira tão desenvolvida, os de um consultor tradicional.

Parece natural que as firmas de consultoria tradicionais busquem, no processo de contratação de um “*Industry Hire*”, profissionais que, apesar de ainda não terem os conhecimentos e habilidades dos seus consultores, possuam a base necessária para aprendê-los rapidamente. Não menos importante que essas características que viabilizem atingir altos níveis de performance nas áreas de

estratégia, finanças, marketing e economia, os “*Industry Hires*” precisam ter afinidade com a cultura e estilo de vida das consultorias.

O tema “Cultura e Estilo de Vida nas Consultorias” poderia ser, sozinho, assunto suficiente para uma dissertação completa, como foi tema de alguns livros que serviram de base para as pesquisas desse trabalho.

Trabalhar em um projeto para um banco nesse mês, e no mês seguinte em um projeto para uma mineiradora, jornadas de trabalho médias de 12 a 14 horas diárias, incluindo muitos finais de semana, viagens constantes, e muitas semanas longe de casa, são componentes do estilo de vida dos consultores das firmas tradicionais. E estruturas extremamente enxutas, com forte, aberta e incentivada competição interna (“*up or out*” – para cima, ou para fora) compõe alguns dos pontos mais importantes da cultura dessas empresas.

A contra partida disso é um ciclo intensivo e profundo de aprendizado e de desenvolvimento profissional nas áreas que mencionamos antes. Que proporciona sólida formação e visão de negócios, com oportunidade de conhecer as mais variadas indústrias, e até mesmo culturas e países.

Ou seja, através dos “*Industry Hires*” e da construção de “*Thought Leadership*” na área, as consultorias tradicionais vem se aproximando cada vez mais das operadoras de telecomunicações. Mas é importante ressaltar que a forte competição interna nas firmas de consultoria contribue com mais um ponto à exportação de profissionais para as operadoras de telecomunicações.

Está cada vez mais comum encontrar profissionais oriundos de firmas tradicionais de consultoria (“*Big Five*” e “*Não Big Five*”) nas áreas relacionadas às atividades de planejamento estratégico, finanças, marketing, inteligência de mercado e outras mais profundamente ligadas à negócios das operadoras de telecomunicações.

Esses profissionais reconhecem o valor que as firmas tradicionais tem, e a capacidade de trazer para as atividades estratégicas relacionadas aos negócios da operadora de telecomunicações. E, por essa razão, acabam fazendo o papel catalizador do processo de decida na cadeia de valor das atividades estratégicas que vem sendo buscado pelas firmas tradicionais (da estratégia corporativa para a estratégia de negócios).

Uma vez mais, nas entrevistas realizadas para esse trabalho, foi possível notar que o estilo de vida, e a cultura de extrema competição interna (“*up or out*”)

tem sido alguns dos grandes responsáveis pela migração desses profissionais das firmas para os clientes. Desnecessário dizer que esses profissionais, com visão de negócio normalmente acima da média, também vêm atraídos pelas oportunidades inerentes de um mercado com as características, potencial e oportunidades do mercado de telecomunicações brasileiro.

Pode-se observar que parece existir significativa tendência de que as práticas de consultoria estratégica das firmas de consultoria, através dos caminhos discutidos anteriormente, busquem se aproximar cada vez mais das operadoras de telecomunicações.

Entretanto, também como dito antes, essas mesmas práticas (consultoria estratégica) construídas nas grandes operadoras internacionais e nos grandes fabricantes internacionais de telecomunicações, começam a ocupar cada vez mais espaço na agenda dos clientes.

Hoje, nota-se que as firmas tradicionais de consultoria, que já possuem seus espaços conquistados nas atividades de consultoria estratégica ligadas à corporação, buscam espaço nas atividades estratégicas mais relacionadas ao negócio. E do outro lado, as operadoras internacionais, e os fabricantes de telecom - que por sua vez estão conquistando cada vez mais espaço nas atividades estratégicas relacionadas ao negócio - trabalham para consolidar essa posição, e, também, já buscam se credenciar para os serviços de consultoria estratégica ligadas à corporação.

As previsões para o ambiente econômico, suas correlações positivas com as taxas de penetração dos serviços prestados pelas operadoras de telecomunicações, a entrada na fase de maturidade do mercado, a sofisticação das ofertas através de novos serviços, somados aos recentes movimentos dos atores do ambiente estratégico, parecem construir um cenário bem positivo. E, como já explanado antes, tudo isso levar a crer que o potencial e as oportunidades para o crescimento dos serviços de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações é bastante significativo.

Como relatado anteriormente, ainda não se encontram dados específicos sobre os números atuais do mercado de consultoria no Brasil. No que diz respeito às previsões mundiais para os próximos anos, pode-se dizer que apontam para cenários positivos de crescimento no mercado de consultoria, em geral, e para todas as suas práticas.

Principais Premissas de Previsão para o Mercado de Consultoria de Negócios Mundial
2008-2012

Força de Mercado	Premissas IDC	Impacto	Acelerador / Inibidor / Neutro	Certeza da Premissa
Economia	O crescimento da economia mundial em 2008 será menor do que 2007, e ainda menor em 2009. A foto do GDP regional para 2009 será mixta, com as Americas crescendo menos de 2% e a zona do euro perto de zero. Enquanto isso, o crescimento do Japão será próximo a 1,5%, o resto da região Ásia/Pacífico crescerá aproximadamente 7,5%.	Alto. A economia é o driver para muitos segmentos do mercado de consultoria de negócios. Mesmo que com crescimento alto ou baixo, os segmentos de mercado de consultoria de negocios reagirá positivamente	Acelerador	Moderada

Fonte : IDC, 2008

Tabela 2 - Previsões para o Mercado de Consultoria de Negócios no Mundo
Fonte : IDC, 2008

O IDC (“*International Data Corporation*”) considera positiva, e com grau de acertividade moderado, a correlação entre o crescimento do “*GDP*” (sigla em inglês para PIB) e as oportunidades de negócio para as diversas práticas de consultoria.

Nessa linha de raciocínio, se forem consideradas as previsões de crescimento do PIB Brasileiro e da quantidade de negócios, tende-se a crer que as perspectivas seriam realmente bastante positivas.

Principais Indicadores	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
População (milhões)	186.8	189.3	191.9	194.4	196.8	199.3	201.6	204.0
Domicílios (milhões)	53.6	54.5	55.5	56.4	57.3	58.2	59.2	60.4
Empresas (milhões)	6.0	6.3	6.6	6.9	7.2	7.5	7.8	8.1
PIB Nominal (US\$Bn)	1,072.1	1,313.7	1,518.2	1,300.7	1,418.4	1,548.3	1,642.3	1,726.8
PIB Nominal per Capita (US\$)	5,740	6,938	7,913	6,692	7,206	7,770	8,145	8,467
PIB per Capita (ajustado PPP - US\$)	9,080	9,690	10,250	10,680	11,260	11,890	12,550	13,190
Inflação (%)	4,18	3,64	5,8	6,3	4,2	3,7	3,7	3,7
Taxa de Câmbio (R\$ / US\$)	2,18	1,95	1,86	2,34	2,31	2,28	2,31	2,36

Tabela 3 - Histórico e Projeção de Informações Demográficas Brasileiras
Fonte : The Economist, Intelligence Unit, Fevereiro de 2009

Se ainda considera-se que telecomunicações é uma das indústrias que mais afeta, e também é afetada por esses crescimentos previstos para os próximos anos, pode-se reforçar ainda mais as boas perspectivas de oportunidades para que as empresas de consultoria cresçam suas práticas.

Olhando mais de perto as previsões de gastos com consultoria de negócios, nota-se que a tendência é de crescimento significativo para todas as regiões do mundo.

E nesse cenário, a região das Américas tende a apresentar crescimento de 6,1% CAGR acima do que está previsto para a média mundial (4,9% CAGR), entre os anos de 2007 e 2012.

Gastos Mundias com Consultoria de Negócios por Região, 2006 - 2012 (US\$ M)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007 - 2012 CAGR (%)
Américas	29,377	31,118	32,992	34,705	36,685	39,071	41,819	6,1
Crescimento %	NA	5,9	6	5,2	5,7	6,5	7	
Ásia e Pacífico	4,580	5,203	5,540	5,940	6,371	6,845	7,343	7,1
Crescimento %	NA	13,6	6,5	7,2	7,2	7,4	7,3	
Oriente Médio e África	20,187	23,120	23,920	23,235	23,770	25,004	26,453	2,7
Crescimento %	NA	14,5	3,5	-2,9	2,3	5,2	5,8	
Mundo	54,144	59,441	62,452	63,880	66,826	70,920	75,615	4,9
Crescimento %	NA	9,8	5,1	2,3	4,6	6,1	6,6	

Fonte : IDC, 2008

Tabela 4 - Previsões de Investimentos em Consultoria por Regiões no Mundo
Fonte : IDC

Os países da América do Sul e Central vem apresentando taxas de crescimento bem mais elevadas que Estados Unidos e Canadá. Por essa razão, e levando-se em conta os diversos programas governamentais com foco em aceleração do crescimento conduzidos em países como Brasil, México, Colômbia, Paraguai, Costa Rica e etc, pode-se dizer que a tendência para os próximos 2 ou 3 anos é que a maior parte desse crescimento seja puxado por países da América do Sul e América Central.

Sendo a prática de consultoria estratégica dentro do portfólio de oferta das diversas firmas de consultoria, apresentaria crescimento de 4,5% CAGR entre 2007 e 2012.

Taxa de crescimento ligeiramente inferior à média total de crescimento das práticas, que está prevista para 4,9% CAGR para o mesmo período.

As práticas de “operations” e “governance, risk and compliance” seriam as que apresentariam maiores taxas de crescimento no período, 4,9% e 7,7% CAGR respectivamente nesse período.

Gastos Mundias com Consultoria de Negócios por Segmento, 2006 - 2012 (US\$ M)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2007 - 2012 CAGR (%)
Gerência de Mudança	4,416	4,917	5,216	5,351	5,583	5,903	6,223	4,8
Finanças e Contabilidade	9,191	9,878	19,238	10,394	10,827	11,465	12,22	4,3
Governança, Risco e Compliance	6,172	7,033	7,609	8,000	8,586	9,334	10,188	7,7
Auditoria Interna	2,648	2,907	3,037	3,087	3,162	3,253	3,346	2,9
Operações	18,072	19,710	20,597	20,988	21,952	23,345	24,984	4,9
Estratégia	13,645	14,996	15,754	16,715	16,715	17,62	18,655	4,5
Total	54,144	59,441	71,451	64,535	66,825	70,920	75,616	4,9

Fonte : IDC, 2008

Tabela 5 - Previsões de Investimento, por Verticais, em Consultoria no Mundo
Fonte : IDC

Esse cenário reflete perspectivas positivas de crescimento para a indústria de consultoria e, mais especificamente, também para a prática de consultoria estratégica.

Quando se analisa, em perspectiva mundial, a distribuição dos gastos com consultoria pelas diversos segmentos (figura abaixo), pode-se observar que “*Technology and Information Systems and Services*” (segmento onde está a indústria de telecomunicações, e mais especificamente onde estão as operadoras de telecomunicações), significou 16,6% dos US\$ 59.4 bilhões gastos em 2007. E a previsão do IDC para o ano de 2012 é que esse percentual se reduza ligeiramente, caindo para 16,1% dos US\$ 75,6 bilhões.

Ou seja, a previsão é que os gastos totais com consultoria para o segmento de mercado que engloba a indústria de telecom se mantenha bastante significativo. Sendo a prática de consultoria estratégica uma das mais importantes e com maior crescimento previsto (como se mostrou anteriormente). As previsões para esse mercado são realmente bastante positivas.

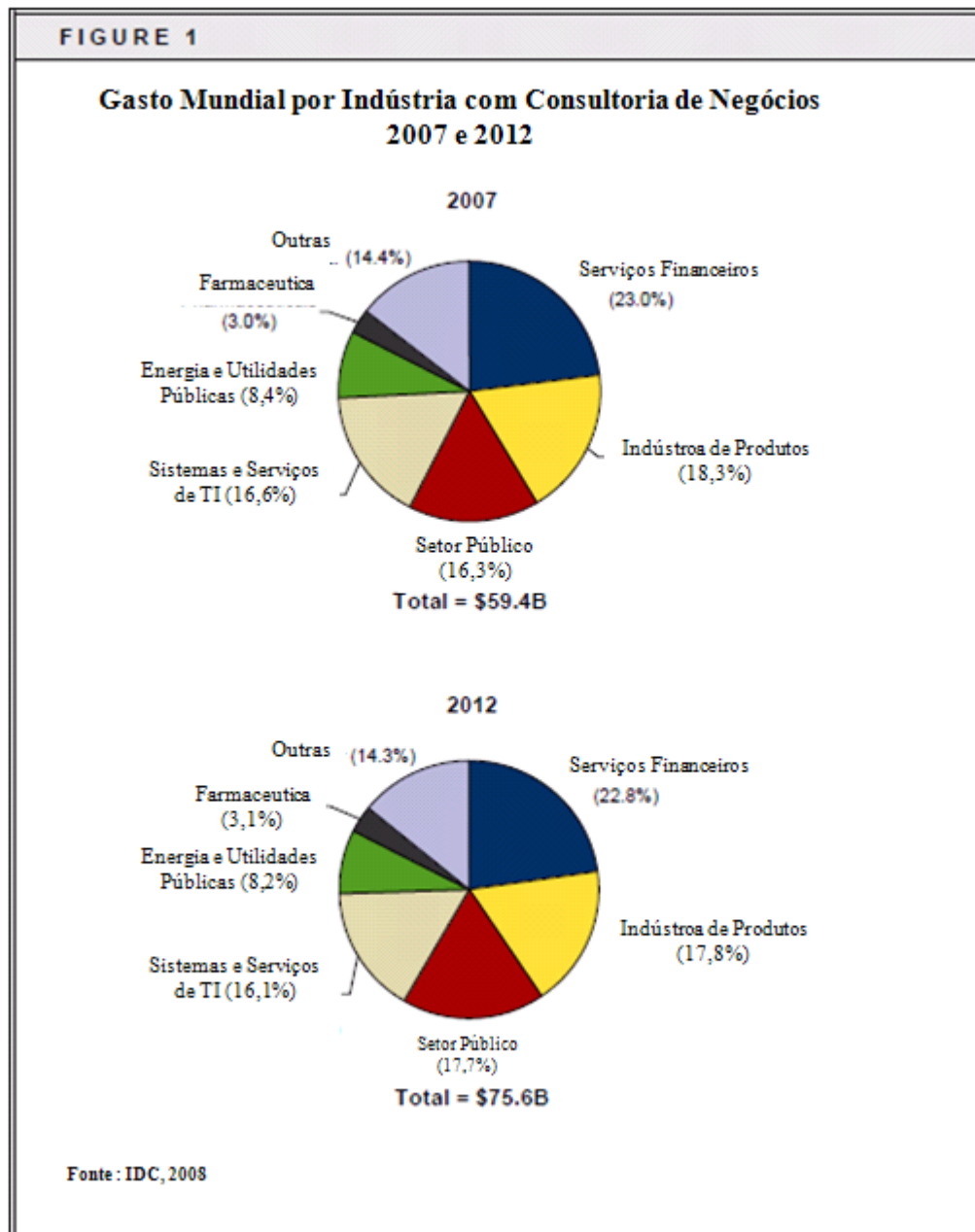


Figura 5 - Investimentos em Consultoria, por Tipo de Indústria, no Mundo
Fonte : IDC, 2008

Reforçando o que já foi colocado anteriormente, temos PIB brasileiro crescendo, correlação positiva entre crescimento do PIB e oportunidades para a indústria de consultoria, número de empresas crescendo no Brasil, crescimento do mercado das operadoras de telecomunicações intrinsecamente relacionado ao crescimento do mercado corporativo, e também ao crescimento do PIB. Tudo isso constroem um cenário de interesse bastante relevante para que, de fato, se analise

como as operadoras de telecomunicações decidem pela contratação dos serviços de consultoria estratégica.

Olhando especificamente para a indústria de serviços de telecomunicações nessa região, observa-se que o Brasil, em 2008, apesar de não ter os maiores níveis de PIB per capita, ou mesmo as maiores previsões de taxas de crescimento para as receitas dessa indústria, já representava aproximadamente 50% do total.

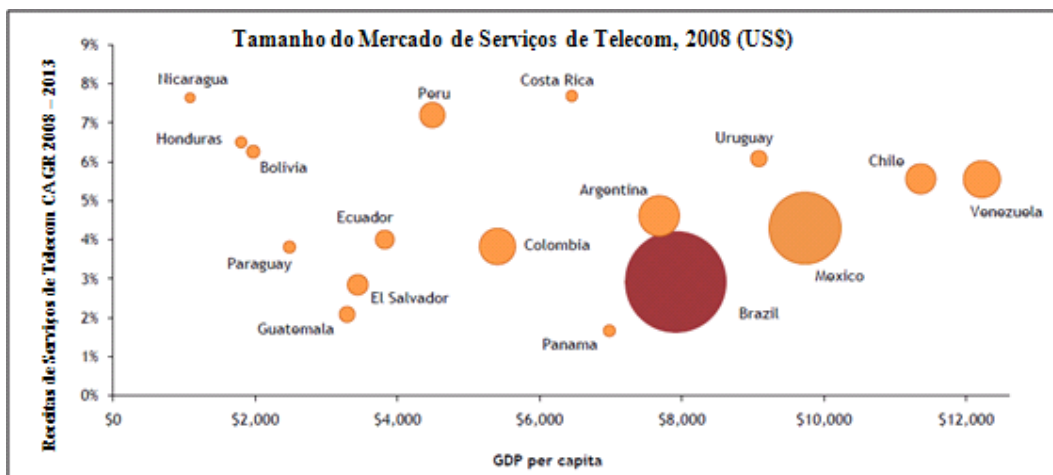


Figura 6 - Distribuição da Previsão do Crescimento de Receita de Serviços de Telecomunicações por GDP per Capita – Países da América do Sul e Central - Fonte : Pyramid Research, 2009

Considerando-se que, como mostrou-se anteriormente, esse é um mercado com enorme potencial de sofisticação de serviços, e também de crescimento; pode-se dizer que as diversas práticas das firmas de consultoria tem no Brasil um campo de bastante possibilidades.

Sendo a prática de consultoria estratégica uma das que está prevista para crescer mais rapidamente, parece que um cenário extremamente positivo se desenha para esse mercado no Brasil.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa

Pode-se dizer que o tipo de pesquisa utilizado para a condução deste trabalho foi exploratório, na fase de definição dos atributos e níveis por meio das entrevistas em profundidade, bem como conclusivo, na fase de testar os atributos e níveis durante a pesquisa de campo. (Malhotra, 2006)

A pesquisa exploratório tem por objetivo prover critérios de compreensão, e por natureza, tem objetivos mais amplos. É um processo mais flexível, e mais livre de estruturação, visando não limitar as possibilidades relacionadas que se apresentam ao longo da aplicação. A amostra é simples, e não representativa, e a análise de dados é totalmente qualitativa.

Esse tipo de pesquisa normalmente precede outro processo de pesquisa adicional, ou mesmo uma pesquisa conclusiva, como é o caso desse trabalho.

Já a pesquisa conclusiva testa hipóteses, examina relações e busca resultados bastante objetivos. Todas as informações precisam ser claras, o processo de pesquisa é formal, com amostra ampla e representativa. A análise dos dados é quantitativa, e as constatações são utilizadas como dados para tomar decisões.

Quanto às fontes de pesquisa, é importante ressaltar que foram compostas por bibliográficas, telematizadas e de campo.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas, já que a metodologia e o referencial teórico desenvolvidos se fundamentam em livros e artigos que abordam questões tais como desenvolvimento de produtos e serviços, e marketing de serviços.

E, também, pode-se dizer que houve uma parte telematizada, uma vez que foram utilizadas informações provenientes da internet, de sites de empresas, e outras fontes do mesmo tipo, no Brasil e no exterior.

Por último, mas não menos importante, essa pesquisa também se utilizou bastante de atividades no campo, já que :

- Foram utilizadas técnicas de pesquisa de caráter exploratório, como as entrevistas em profundidade, com o objetivo de levantar informações a respeito das ofertas de serviços de consultoria estratégica, buscando dividi-las em atributos e níveis;
- Foram aplicados questionários, visando identificar as preferências em relação aos atributos e níveis propostos na pesquisa exploratória.

Do ponto de vista da sua estruturação geral, essa pesquisa foi composta por dois blocos principais : entrevistas em profundidade e pesquisas de campo.

O projeto se iniciou com as entrevistas em profundidade, que visaram identificar os principais atributos e respectivos níveis que iriam compor o formulário de pesquisa de campo. Nessa etapa, 15 executivos bastante experientes de operadoras de telecom e empresa de TV (10), institutos de pesquisa (2) e empresas de consultoria (3) foram entrevistados.

A pesquisa de campo foi realizada através da internet, e os formulários foram enviados e recebidos por e-mail. Os resultados foram consolidados e tabulados em uma planilha excel, que serviu como a base de entrada para a análise feita no software SPSS 17.0 versão Windows.

Maiores informações e detalhes sobre o método adotado, bem como do perfil da amostra, serão apresentados na seção, ainda nesse capítulo.

3.2. Método Adotado

O método adotado para esse estudo partiu das entrevistas em profundidade, que buscaram identificar e definir os atributos e níveis que fariam parte da construção das diversas ofertas que seriam testadas na pesquisa de campo.

Utilizando-se de um Projeto Fatorial Fracionado, o conjunto geral de atributos e níveis identificados nas entrevistas em profundidade foi trabalhado para gerar as combinações que seriam utilizadas no questionário de pesquisa de campo. Essa técnica permitiu eliminar as combinações e interações que não interessavam aos objetivos desse trabalho.

Através da análise de suas utilidades e pesos, foi possível chegar ao conjunto de opções que, entre o universo total, de fato, trariam benefícios e conclusões a esse trabalho.

Nesse ponto, já era possível construir uma versão preliminar do questionário de pesquisa para testar tanto a validade dos atributos e níveis quanto a facilidade de entendimento do próprio questionário.

Essa fase de testes preliminares não trouxe mudanças nos atributos e níveis definidos anteriormente, porém viabilizou diversas melhorias no formato e conteúdo do questionário que seria utilizado na pesquisa de campo.

O questionário de pesquisa de campo sofreu duas revisões, e foram inseridas mais explicações sobre o significado dos atributos e respectivos níveis, bem como orientações mais específicas e claras sobre como responder a pesquisa, e sobre o próprio preenchimento do questionário.

As ofertas de serviços de consultoria estratégica possuem atributos bem definidos, que podem ser divididos em níveis bastante claros, existindo a possibilidade de se identificar relações compensatórias.

O método utilizado pode ser sumarizado no diagrama abaixo.

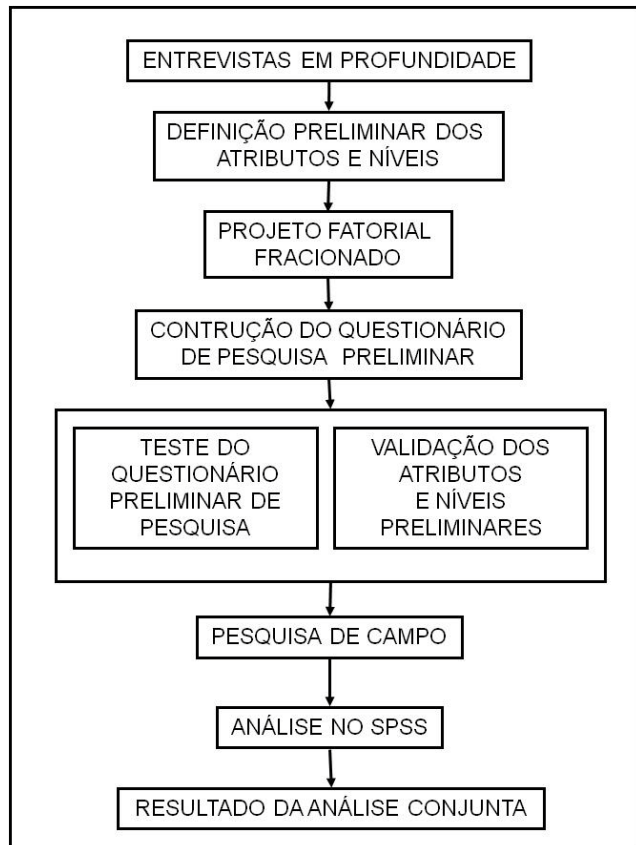


Figura 7 - Metodologia de Pesquisa Utilizada nesse Trabalho

Ele abrange todas as fases do projeto, desde a busca da identificação dos atributos, nas entrevistas em profundidade, até a análise dos resultados da pesquisa de campo no SPSS 17.0 versão Windows.

Esse cenário configurou um bom caso para a adoção do método da análise conjunta como suporte para se avaliar os possíveis atributos que compõe as ofertas de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações.

Dentre as principais vantagens do método para esse caso, pode-se destacar a decomposição bastante clara e objetiva de atributos e níveis relevantes para os clientes. Esse fato foi observado com bastante clareza nas entrevistas em profundidade realizadas para levantamento dos atributos e níveis.

Além disso, é fundamental, para quem está construindo a oferta, entender as necessidades, desejos e preferências dos clientes em relação aos diversos atributos que podem ser oferecidos. Nessa situação, o método de análise conjunta se mostrou ideal pela possibilidade de classificar estes atributos e níveis, apresentando não só a melhor combinação de atributos e níveis para a construção da oferta de serviços a ser oferecida, como também possibilita segmentá-los em diversos grupos com base nos atributos, e ainda gera estimativas de participação de mercado nesses segmentos.

Cabe ressaltar que o “*mix*” de atributos e níveis que compuseram o questionário de pesquisa de campo foi definido através de um projeto fatorial fracionado. Como dito anteriormente, essa técnica visa identificar que combinação de atributos e respectivos níveis faz sentido ser analisada.

Ou seja, em um grupo onde a combinação de atributos e níveis pode gerar uma quantidade muito grande de opções, é importante identificar as interações que realmente são relevantes para os clientes, e que conseqüentemente devem ser consideradas na pesquisa.

A análise conjunta vem sendo cada vez mais empregada ao longo dos anos. Esse fato reforça ainda mais a vantagem da sua utilização, já que a maturidade tem viabilizado melhores projetos, e conseqüentemente resultados cada vez mais robustos, confiáveis e estáveis ao longo do tempo.

Outro ponto importante, também a favor da utilização do método, reside no grande valor que existe em obter informações sobre a influência de um atributo na preferência do cliente. Essa informação é muito importante para o sucesso da

estratégia de lançamento de produtos e serviços, mas também para a definição de algumas das estratégias corporativas.

Pelas razões colocadas acima, fica claro que as vantagens são maiores que as desvantagens, e, por essa razão, esse método se mostra mais adequado para a realização dos objetivos deste trabalho.

No caso desse estudo, a análise conjunta foi adotada colocando as opções de configurações dos diversos atributos e níveis agrupados em ofertas de firmas de consultoria.

Sendo assim, a um determinado conjunto de atributos e níveis se denominou “Firma 1”. Já a “Firma 2” foi configurada com um diferentes conjunto de atributos e níveis, como se pode ver abaixo, no questionário de pesquisa anexo.

PERGUNTA: Na tabela abaixo informe, em ORDEM DECRESCENTE, a sua preferência (sendo 1 a melhor e 10 a pior opção), considerando os perfis alternativos idealizados para FIRMAS DE CONSULTORIA PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OPERADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES								COLOQUE ABAIXO ORDEM DA SUA PREFERÊNCIA ENTRE AS OPÇÕES DE FIRMAS
Observação: Caso tenha dúvidas sobre algum significado dos termos da tabela abaixo, por favor veja as "Explicações e Definições".								
OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA	TIPO DE FIRMA	PRESEÇA E EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA	AFINIDADE CULTURAL COM O CLIENTE	EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM O CLIENTE	CAPACIDADE DE APOIAR A EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	FLEXIBILIDADE CONTRATUAL E COMERCIAL	SUA ORDEM DE PREFERÊNCIA	
FIRMA 1	BIG 5	GLOBAL	BAIXA	NÃO	NÃO	ALTA		
FIRMA 2	NÃO BIG 5	GLOBAL	BAIXA	SIM	SIM	BAIXA		
FIRMA 3	NÃO BIG 5	GLOBAL	ALTA	SIM	NÃO	ALTA		
FIRMA 4	BIG 5	LOCAL	ALTA	SIM	SIM	ALTA		
FIRMA 5	NÃO BIG 5	LOCAL	ALTA	NÃO	NÃO	BAIXA		
FIRMA 6	BIG 5	GLOBAL	ALTA	NÃO	SIM	BAIXA		
FIRMA 7	BIG 5	LOCAL	BAIXA	SIM	NÃO	BAIXA		
FIRMA 8	NÃO BIG 5	LOCAL	BAIXA	NÃO	SIM	ALTA		
FIRMA 9	NÃO BIG 5	LOCAL	ALTA	NÃO	NÃO	ALTA		
FIRMA 10	BIG 5	LOCAL	BAIXA	SIM	SIM	ALTA		
EXPLICAÇÕES E DEFINIÇÕES IMPORTANTES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA								
TIPO DE FIRMA	Define se a Firma está ou não entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.							
BIG 5	A Firma de Consultoria está entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.							
NÃO BIG 5	A Firma de Consultoria não está entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.							
PRESEÇA E EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA	Define se a Firma está presente, e possui experiência, apenas no Brasil, ou Global.							
GLOBAL	A Firma possui experiência Nacional e Internacional.							
LOCAL	A Firma possui apenas experiência Nacional.							
AFINIDADE CULTURAL COM O CLIENTE	Define o quanto a Firma e o Cliente possuem os mesmos tipos de valores, cultura e, principalmente, atitude com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.							
ALTA	A Firma tem grande afinidade com os valores, cultura e atitude do Cliente com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.							
BAIXA	A Firma tem pouca afinidade com os valores, cultura e atitude do Cliente com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.							
EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM O CLIENTE	Define se a Firma já trabalhou anteriormente com esse Cliente, em qualquer tipo de projeto.							
SIM	A Firma já trabalhou com o Cliente antes.							
NÃO	A Firma não trabalhou com o Cliente antes.							
CAPACIDADE DE APOIAR A EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	Define se a Firma tem capacidade de apoiar a execução do Plano Estratégico. Ou seja, a Firma é capaz de suportar o Cliente na execução do Plano, mesmo que seja se mantendo no nível estratégico, sem entrar na operação, ou na execução propriamente dita. Por exemplo, trabalhando, durante um período determinado, ao lado da área de Planejamento Estratégico do Cliente.							
SIM	A Firma é capaz de apoiar o Cliente na execução do Plano Estratégico.							
NÃO	A Firma não é capaz de apoiar o Cliente na execução do Plano Estratégico.							
FLEXIBILIDADE CONTRATUAL E COMERCIAL	Define o quanto a Firma é capaz, e está disposta, a flexibilizar condições comerciais e contratuais adotadas como padrões no Brasil e / ou no Mundo.							
ALTA	A Firma possui grande flexibilidade contratual e comercial.							
BAIXA	A Firma possui pouca flexibilidade contratual e comercial.							

Figura 8 - Questionário Utilizado na Pesquisa de Campo

Os “trade-offs” (opções) foram feitos entre as diversas opções de “firmas”, e estas “firmas” é que continham os conjuntos de atributos e níveis que posteriormente seriam avaliados através da técnica de análise conjunta.

Esse foi um artifício utilizado para facilitar a visualização dos diversos conjuntos de características agrupados, aos quais se buscava avaliar pelos participantes da pesquisa de campo.

Observou-se ao longo das pesquisas de campo que, de fato, esse artifício facilitou bastante o entendimento por parte dos respondentes. Inclusive com diversos deles (respondentes) perguntando se a “Firma” que eles haviam elegido como a com o melhor conjunto de atributos teria sido a mais votada por outras pessoas no final do processo.

3.3. Universo e Amostra

O Universo pesquisado compreendeu profissionais do mercado de telecomunicações das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo.

Houve a preocupação de construir o universo pesquisado com todos os possíveis atores da cadeia de valor da prestação de serviços de consultoria estratégica. Por essa razão, os profissionais que participaram da pesquisa são oriundos de operadoras de telecomunicações, empresas de TV, fabricantes de equipamentos de telecomunicações, institutos de pesquisa, e empresas de consultoria.

Importante salientar o fato de que profissionais das empresas de consultoria fizeram parte da amostra de respondentes, o que pode de alguma forma levantar dúvidas sobre um possível viés nas respostas.

Com relação à isso, cabe ressaltar que foi possível notar que suas respostas e opiniões foram bastante parecidas com os dos profissionais de outras fontes (operadoras, fabricantes e etc). Ou seja, em uma análise preliminar, esse fato afastaria a possibilidade de viés na pesquisa.

Por limitações de tempo e de recursos, profissionais de outras cidades brasileiras não foram incluídos no universo pesquisado. E, por limitações de escopo desse estudo, profissionais de outros países também não foram entrevistados.

A amostra contou com 157 questionários de pesquisa respondidos, de um total de aproximadamente 300 enviados.

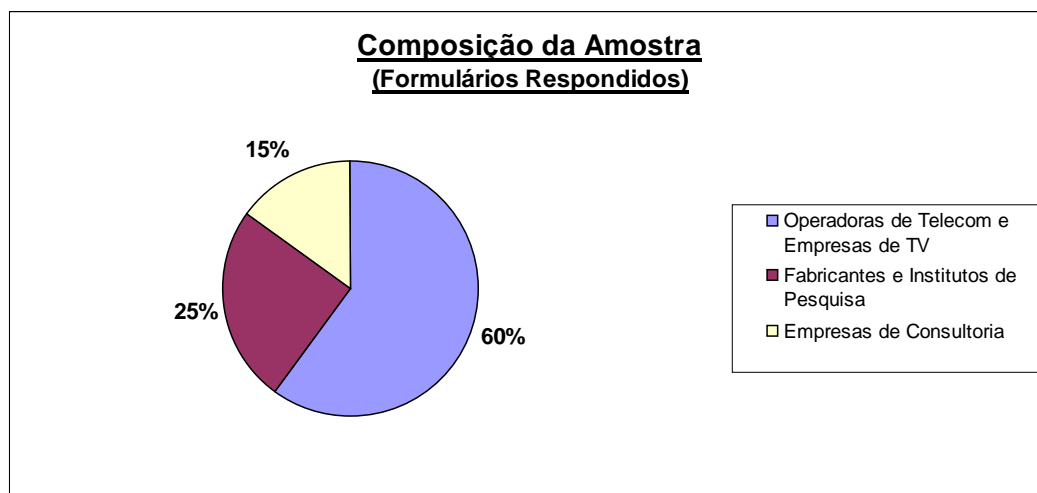


Figura 9 - Composição da Amostra dos Respondentes – Pesquisa de Campo

Foram 94 respostas (60%) de executivos de operadoras de telecom e / ou empresas de TV, 39 (25%) de fabricantes de institutos de pesquisa e 24 (15%) de empresas de consultoria. E, como justificado antes, por limitações de recursos e de escopo desse trabalho, todas as respostas vieram de executivos dessas empresas, localizados apenas no Rio de Janeiro e São Paulo.

3.3.1. Perfil da Amostra

A amostra foi composta por todos os atores envolvidos na cadeia de valor dos serviços de consultoria estratégica para operadoras de telecom.

Profissionais de nível executivo dos clientes (operadoras de telecom e empresas de TV), parceiros, concorrentes e influenciadores (fabricantes de equipamentos e institutos de pesquisa), e, também, pelas próprias empresas de consultoria.

Estes profissionais, dentro dos tipos de empresa especificados acima, ocupam posições nas áreas de finanças, marketing, produtos, planejamento estratégico, vendas, serviços, engenharia e operações. Eles, de alguma maneira, estão, ou já estiveram, envolvidos no processo de venda, escolha, ou mesmo de utilização dos serviços de consultoria estratégica nas operadoras.

Quanto ao perfil demográfico da amostra, pode-se dizer que são profissionais de nível superior, em sua maioria pós-graduados, com idades entre 25 e 50 anos.

3.4. Coleta de Dados

Através de revisão bibliográfica, entrevistas em profundidade e questionário de pesquisa de campo, foi realizada a coleta de dados.

O processo de revisão bibliográfica envolveu livros, teses, dissertações, periódicos, revistas e jornais, e teve o objetivo de levantar dados para sustentar os tópicos referentes à teoria, metodologia, indústria de telecomunicação e de consultoria de negócios, bem como ao problema e aos objetivos de estudo desse trabalho.

Através das entrevistas em profundidade com executivos experientes do mercado, foram coletadas informações relevantes relacionadas à indústria de serviços de telecomunicações e à de consultoria estratégica, no que diz respeito às ofertas, relações, papéis dos principais atores na cadeia de valor, tendências, oportunidades e etc.

Em consonância com a explanação anterior, todos os profissionais de mercado entrevistados trabalham nas empresas listadas no início desse trabalho, que são as que possuem relevância para o mesmo. Cabendo ainda ressaltar que os profissionais entrevistados estão, ou já estiveram, diretamente envolvidos com o processo de definição ou utilização de serviços de consultoria estratégica. .

E foi através dessas entrevistas que os atributos e níveis que compuseram o formulário de pesquisa de campo foi construído.

Os formulários foram enviados por “*e-mail*”, e as respostas também foram recebidas pelo mesmo meio. Ou seja, a coleta de dados foi feita pela internet.

A medida que as repostas iam chegando, todas as respostas foram sendo armazenadas e consolidadas em uma tabela excel. Posteriormente, essa base seria analisada através do método da análise conjunta no SPSS 17.0 versão para Windows.

3.5. Tratamento dos Dados

Em razão de se estar utilizando o método da análise conjunta, os dados foram tratados de forma quantitativa, no software SPSS 17.0 versão para Windows, visando auxiliar nas análises e conclusões correspondentes aos dados levantados.

Os dados coletados pelos questionários foram agrupados em uma base com a seqüência das respostas referentes à classificação dos diversos atributos e níveis colocados nas opções de ofertas de serviços de consultoria estratégica.

Os dados de classificação dos atributos foram inseridos no software para obter o grau de importância de cada atributo e as utilidades dos respectivos níveis de forma generalizada.

Em seguida, foi realizada a interpretação dos resultados para atingir e suportar o atingimento do objetivo do trabalho, que é definir os fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações.

Método e respectiva forma de utilização já foram explicados no referencial teórico.

3.6. Limitações do Método

Algumas das limitações do método estão intrinsecamente ligadas às limitações da própria análise conjunta. Entretanto, algumas outras, mais diretamente relacionada às especificidades desse trabalho também precisam ser destacadas :

- Tanto os participantes das entrevistas em profundidade quanto a amostra para envio dos questionários foram selecionados por conveniência (profissionais experientes com localização geográfica entre Rio de Janeiro e São Paulo);

- Por mais que o questionário tenha bastante sido testado, a dificuldade de entendimento deste por parte dos respondentes pode ter resultado em respostas que não fazem sentido – cabe ressaltar que eles receberam o questionário por “*e-mail*”, e mesmo havendo explicações bem claras sobre o preenchimento, e a opção do respondente fazer contato com o responsável pela pesquisa, não entraram em contato com o responsável pelo estudo, não pode-se isolar a possibilidade de respostas sem sentido;

É de se esperar que as necessidades, desejos e preferências dos clientes se alterem ao longo da sua vida profissional. Por essa razão, deve considerar que essas podem variar, e mesmo ser diferentes em outro momento.

Considerando que as empresas pesquisadas são as maiores do Brasil, que suas matrizes (a exceção da GVT, que tem sua matriz em Curitiba, PR) estão localizadas entre Rio de Janeiro e São Paulo, e que o foco desse trabalho tem escopo no mercado brasileiro, pode-se dizer que, do ponto de vista geográfico, não se inseriu limitações ao método de pesquisa adotado.

Como optou-se por compor a amostra com vários dos atores da cadeia de valor do mercado de telecomunicações, e não apenas com os potenciais clientes dos serviços de consultoria estratégica, observou-se que algumas respostas diferiram das demais.

Natural, por exemplo, que um executivo de uma empresa de consultoria (do grupo das “*Big Five*”) dê mais valor à experiência global do prestador dos serviços de consultoria estratégica, e que um executivo de uma operadora de telecom dê mais valor à experiência anterior entre as duas empresas.

Entretando, sem representar uma limitação desse estudo, e como será sugerido mais a frente no final desse trabalho, deve-se avaliar a possibilidade de realizar a mesma pesquisa, só que separando as amostras e se estudando em separado a visão de cada grupo de atores da cadeia de valor.

Como essa pesquisa possui caráter estritamente acadêmico e devido às restrições de tempo, recursos e escopo já apresentadas nos capítulos 1 e 2, os resultados podem ser aceitos, apesar de haver possibilidade de alguns vieses.

3.7. Seleção de Atributos e Níveis

Através das entrevistas em profundidade foi feita a seleção dos atributos e níveis, que posteriormente foram testados nos questionários de pesquisa de campo.

No processo das entrevistas, a experiência e conhecimento dos profissionais entrevistados sobre as ofertas de serviço de consultoria estratégica para o mercado de telecomunicações foi de extrema relevância. Essa experiência trouxe muito valor e realidade para o trabalho, garantindo que o questionário tinha de fato informações que os respondentes entenderiam.

Os atributos indentificados foram capazes de classificar bem claramente os serviços de consultoria estratégica das opções de firmas. Por essa razão, e como já se havia obtido bastante robustez nas condições de contorno, buscou-se priorizar conveniência e simplicidade, optando-se por limitar a quantidade de níveis em dois para cada atributo.

3.8. Entrevistas em Profundidade

Como mencionado anteriormente, as entrevistas em profundidade foram de enorme importância para esse trabalho. Através delas, não só foi possível identificar os atributos e níveis que seriam testados na fase de construção do formulário, e, posteriormente, utilizados na composição dos questionários de pesquisa de campo, como também se pode trazer informações sobre experiências reais de trabalho nessa área.

As entrevistas em profundidade, até mesmo pela natureza exploratória definida para esse projeto, não seguiram um roteiro rígido.

A entrevista começava explicando os principais objetivos dessa dissertação de mestrado, e em seguida passava por validar algumas premissas básicas, tais como ambiente macroeconômico brasileiro bastante positivo, mercado de telecom com tendência de crescimento e sofisticação, operadoras buscando atingir fase de

maturidade, bem como oportunidades para as consultorias trabalharem suas ofertas nesse mercado.

Após validadas essas premissas básicas do trabalho, fazia-se uma pergunta bastante aberta : “... em sua opinião, quais seriam os fatores que levam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações brasileiro ?”

A partir desse momento iniciou-se o levantamento desses fatores, que resultaram na indentificação dos atributos e níveis que iriam suportar a construção da pesquisa de campo, base desse trabalho.

Muitos dos entrevistados estavam, no momento em que participaram dessa pesquisa, envolvidos em projetos de consultoria estratégica, sendo do ponto de vista do cliente (operadora de telecomunicações), do fornecedor (firmas de consultoria), ou mesmo de terceiros envolvidos indiretamente no processo (institutos de pesquisa e fabricantes).

Por essa razão, puderam aportar não só suas vivências passadas no assunto, mas também experiências bastante atuais.

Foram realizadas 15 entrevistas em profundidade, e o objetivo dessa fase foi definir os atributos e níveis das ofertas que seriam testadas nos questionários.

Os seguintes atributos e níveis foram definidos :

Atributos	Níveis	
1. Tipo de Firma	Big 5	Não Big 5
2. Presença e Experiência na Indústria	Global	Local
3. Afinidade Cultural com o Cliente	Alta	Baixa
4. Experiência Anterior com o Cliente	Sim	Não
5. Capacidade de Apoiar a Execução do Plano Estratégico	Sim	Não
6. Flexibilidade Contratual e Comercial	Alta	Baixa

Tabela 6 - Lista de Atributos e Níveis

Interessante notar que, para diversos dos atributos acima, foram ouvidos argumentos bastante fortes em ambos os sentidos, tanto nas entrevistas em profundidade quanto nas respostas dos questionários.

Algumas pessoas declararam que preferem ser o cliente mais importante de uma consultoria menor e menos famosa, enquanto outros preferem ser um dos muitos clientes de uma consultoria muito famosa e internacional (denominada “*Big Five*” nesse trabalho). Alguns outros valorizam mais a presença e a

experiência globais, ao passo que outros acreditam que a presença e experiência locais são mais importantes.

Ou seja, realmente um cenário bastante favorável para a utilização da técnica de análise conjunta.

Tipo de Firma (“Big 5” ou “Não Big 5”)

Esse atributo define se a firma que oferece os serviços de consultoria está ou não entre as cinco maiores e mais conhecidas do mundo. Ou seja, se a firma é ou não uma das “Big 5” firmas de consultoria mundiais. Importante ressaltar que a lista das “Big 5” empresas de consultoria foi definida no capítulo 1 desse trabalho.

Considerar, ou não, um diferencial o fato de ter uma das 5 maiores e mais famosas empresas de consultoria do mundo responsável pela prestação do serviço de consultoria foi um dos atributos bastante mencionados, e também muito controverso, nas entrevistas em profundidade.

Presença e Experiência na Indústria (Global ou Local)

Esse atributo define se a firma está presente, e possui experiência no assunto que envolve a prestação dos serviços de consultoria estratégica em questão, apenas no Brasil, ou de maneira global.

Afinidade Cultural com o Cliente (Alta ou Baixa)

A afinidade cultural com o cliente avalia se fatores como cultura, valores, objetivos, bem como atitudes frente a clientes e ao mercado estão alinhados.

Algumas empresas se consideram mais ou menos “simples”, mais ou menos “sofisticadas”, “hierarquizadas”, “formais” e etc. As entrevistas em profundidade revelaram que o processo de prestação de serviços de consultoria estratégica tem maiores chances de fluir bem, e, conseqüentemente, de ser percebido pelos clientes como melhor, quando existe afinidade cultural.

Ou seja, clientes tendem a sentirem-se mais à vontade para trabalhar com firmas de consultoria mais “parecidos” com eles. E em contra partida, tendem a

apresentar maiores dificuldades ou resistência quando essa afinidade não existe ou é mais baixa.

Experiência Anterior com o Cliente (Sim ou Não) :

Esse atributo busca avaliar o quanto se considera importante o fato da firma de consultoria já haver tido uma experiência anterior com o cliente.

As entrevistas em profundidade revelaram que os serviços de consultoria estratégica podem construir relações bastante profundas, de parceria e cumplicidade entre cliente e fornecedor. Sendo esse, inclusive, muitas vezes, um dos principais objetivos de negócio das firmas de consultoria. Por essa razão, uma experiência anterior, positiva ou negativa, se mostrou como um dos fatores que pode fazer grande diferença na hora de escolher a firma que vai prestar os serviços. Isso foi notado tanto nas entrevistas em profundidade quanto nas respostas dos questionários de pesquisa de campo.

Capacidade de Apoiar Execução do Plano Estratégico (Sim ou Não)

Construir o plano estratégico, fruto do trabalho de consultoria estratégica, é o que sempre se esperou das firmas. Entretanto, as entrevistas em profundidade revelaram que pode haver realmente descontentamento, bem como oportunidades de negócio por trás das velhas piadas sobre consultores.

A capacidade de apoiar a execução do plano, mesmo que sem entrar nas atividades da operação propriamente dita, ou mesmo sem envolver a disponibilização de recursos para isso, também foi um dos pontos bastante levantados nas entrevistas em profundidade.

Parace haver interesse por parte dos clientes, e valorização por parte dos demais atores da cadeia de valor, quanto a estender o escopo das atividades de consultoria estratégica para acompanhar os processos de execução.

Flexibilidade Contratual e Comercial (Sim ou Não)

O tema flexibilidade contratual e comercial surgiu também de maneira bastante relevante nas entrevistas. Esse atributo está relacionado ao quanto a firma de consultoria é ou não flexível nesses pontos.

Os depoimentos revelaram que esse foi um ponto responsável por afastar muitos clientes das firmas de consultoria, mas também revelaram uma tendência de evolução para cenários de maior flexibilidade.

Algumas entrevistas falaram de modelos de negócio com mais “*skin on the game*”, ou seja, mais baseados em compartilhamento de riscos, e em contra partida, também dos sucessos.

Todos os atores da cadeia de valor parecem estar de acordo com o fato de que esse é um dos atributos que influenciam fortemente o processo de escolha dos serviços de consultoria estratégica pelas operadoras de telecomunicações.

Interessante ressaltar que o atributo preço não apareceu espontaneamente em nenhuma das entrevistas em profundidade. E quando forçava-se a discussão em torno do preço, normalmente as reações eram as mesmas, apontando para o fato de que preço certamente era importante, mas se dentro de limites razoáveis e de mercado, não seria um atributo que influenciaria na escolha de uma ou outra firma.

Pareceu consenso que os serviços de consultoria estratégica estariam classificados de maneira bastante elevada no que diz respeito a percepção de valor por parte dos clientes, e por essa razão o preço perderia o poder de decisão que normalmente tem em outras situações.

A declaração de um dos entrevistados ilustra bem o conceito que surgiu em torno do preço para os serviços de consultoria estratégica : “... se o cliente já decidiu que precisa desse tipo de ajuda, ele está numa situação que pode-se comparar a compra de um artigo de luxo. Você sabe que é caro, mas já definiu que precisa do item, então não é mais o preço que vai definir a escolha entre as opções. Se você pode pagar por um carro de luxo, e decidiu que vai comprá-lo, escolher entre uma Ferrari e uma Lamborguini certamente não é uma questão de preço.”

3.9. Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi feita através do envio de aproximadamente 300 questionários de pesquisa, por correio eletrônico, e como explicitado anteriormente, contou com 157 respostas. Essas respostas foram consolidadas e analisadas no SPSS.

Conforme informações anteriores, o questionário de pesquisa de campo foi bastante beneficiado pela fase de testes. Foram realizados 10 testes ao todo, e ao longo dessa fase, o formulário sofreu duas alterações importantes que trouxeram mais clareza e facilidade quanto ao seu preenchimento.

Foram introduzidas cores diferentes, indicações e instruções próximas aos campos onde as respostas deveriam ser colocadas, e também uma tabela com a descrição detalhada sobre cada atributo e nível.

MUDANÇAS INTRODUZIDAS A PARTIR DOS TESTES

PERGUNTA : Na tabela abaixo informe, em ORDEM DECRESCENTE, a sua preferência (sendo 1 a melhor e 10 a pior opção), considerando os perfis alternativos idealizados para FIRMAS DE CONSULTORIA PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OPERADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES

Observação : Caso tenha dúvidas sobre algum significado dos termos da tabela abaixo, por favor veja as "Explicações e Definições"

COLOQUE ABAIXO ORDEM DA SUA PREFERÊNCIA ENTRE AS OPÇÕES DE FIRMAS

OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA	TIPO DE FIRMA	PRESEÇA E EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA	AFINIDADE CULTURAL COM O CLIENTE	EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM O CLIENTE	CAPACIDADE DE APOIAR A EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	FLEXIBILIDADE CONTRATUAL E COMERCIAL	SUA ORDEM DE PREFERÊNCIA
FIRMA 1	BIG 5	GLOBAL	BAIXA	NÃO	NÃO	ALTA	
FIRMA 2	NÃO BIG 5	GLOBAL	BAIXA	SIM	SIM	BAIXA	
FIRMA 3	NÃO BIG 5	GLOBAL	ALTA	SIM	NÃO	ALTA	
FIRMA 4	BIG 5	LOCAL	ALTA	SIM	SIM	ALTA	
FIRMA 5	NÃO BIG 5	LOCAL	ALTA	NÃO	NÃO	BAIXA	
FIRMA 6	BIG 5	GLOBAL	ALTA	NÃO	SIM	BAIXA	
FIRMA 7	BIG 5	LOCAL	BAIXA	SIM	NÃO	BAIXA	
FIRMA 8	NÃO BIG 5	LOCAL	BAIXA	NÃO	SIM	ALTA	
FIRMA 9	NÃO BIG 5	LOCAL	ALTA	NÃO	NÃO	ALTA	
FIRMA 10	BIG 5	LOCAL	BAIXA	SIM	SIM	ALTA	

EXPLICAÇÕES E DEFINIÇÕES IMPORTANTES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS DAS OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA

TIPO DE FIRMA	Define se a Firma está ou não entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.
BIG 5	A Firma de Consultoria está entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.
NÃO BIG 5	A Firma de Consultoria não está entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo.
PRESEÇA E EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA	Define se a Firma está presente, e possui experiência, apenas no Brasil, ou Global.
GLOBAL	A Firma possui experiência Nacional e Internacional.
LOCAL	A Firma possui apenas experiência Nacional.
AFINIDADE CULTURAL COM O CLIENTE	Define o quanto a Firma e o Cliente possuem os mesmos tipos de valores, cultura e, principalmente, atitude com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.
ALTA	A Firma tem grande afinidade com os valores, cultura e atitude do Cliente com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.
BAIXA	A Firma tem pouca afinidade com os valores, cultura e atitude do Cliente com relação ao Mercado, Negócios e Clientes.
EXPERIÊNCIA ANTERIOR COM O CLIENTE	Define se a Firma já trabalhou anteriormente com esse Cliente, em qualquer tipo de projeto.
SIM	A Firma já trabalhou com o Cliente antes.
NÃO	A Firma não trabalhou com o Cliente antes.
CAPACIDADE DE APOIAR A EXECUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	Define se a Firma tem capacidade de apoiar a execução do Plano Estratégico. Ou seja, a Firma é capaz de suportar o Cliente na execução do Plano, mesmo que seja se mantendo no nível estratégico, sem entrar na operação, ou na execução propriamente dita. Por exemplo, trabalhando, durante um período determinado, ao lado da área de Planejamento Estratégico do Cliente.
SIM	A Firma é capaz de apoiar o Cliente na execução do Plano Estratégico.
NÃO	A Firma não é capaz de apoiar o Cliente na execução do Plano Estratégico.
FLEXIBILIDADE CONTRATUAL E COMERCIAL	Define o quanto a Firma é capaz, e está disposta, a flexibilizar condições comerciais e contratuais adotadas como padrões no Brasil e / ou no Mundo.
ALTA	A Firma possui grande flexibilidade contratual e comercial.
BAIXA	A Firma possui pouca flexibilidade contratual e comercial.

Figura 10 - Identificação das Mudanças - Formulário Utilizado na Pesquisa de Campo

4 RESULTADOS

Os resultados da pesquisa de campo foram consolidados e tabulados para utilização do SPSS 17.0 versão Windows, (procedimento “*Conjoint*”). O método estima as utilidades parciais através de regressões múltiplas.

Encontradas as utilidades parciais de cada nível dos atributos considerados, faz-se um somatório para definir a utilidade de cada uma das opções (“Firmas”, no caso desse estudo). Para identificar a preferência dos clientes por cada atributo, também são calculadas as importâncias relativas de cada atributo.

A ferramenta também mostra os valores das utilidades parciais e das importâncias relativas a cada unidade da amostra em particular e para o conjunto, como um todo, pelas médias das utilidades parciais.

Importante ressaltar que, apesar de não ser o foco desse trabalho, esse tipo de análise possibilita ainda estender o escopo do estudo para avaliar interesses específicos de diferentes segmentos de mercado. Essa abordagem será melhor detalhada na seção deste trabalho destinada a sugerir temas para estudos futuros.

Os resultados são interpretados com base na análise da importância relativa dos atributos e das utilidades dos respectivos níveis que oferecerem ao cliente a melhor configuração de oferta, ou seja, a melhor configuração de firma de consultoria.

A seguir inicia-se a demonstração dos resultados dos “outputs” e análises realizadas no SPSS 17.0 versão Windows. A análise completa realizada no SPSS 17.0 versão Windows encontra-se na sessão de anexos desse trabalho.

As correlações apresentaram valores aceitáveis com boa significância.



Figura 11 – Correlações

Fonte: SPSS 17.0 versão Windows

Sobre os atributos e níveis, cabe ressaltar que, para fins de estabelecimento de uma base para análise dos resultados, tomou-se por verdade que o nível mais abrangente, ou positivo, seria o melhor.

Ou seja, ser “*Big Five*” seria melhor que ser Não “*Big Five*”, ter “Presença e Experiência” global seria melhor que local, ter “Afinidade Cultural com o Cliente” “alta” seria melhor que “baixa”, e assim por diante. Com esse cenário base, a análise das respostas da pesquisa de campo revelou as seguintes utilidades.

Utilidades		Utilidade Estimada	Erro Padrão
MARCA	BIG 5	-,584	,074
	OUTRAS-NÃO BIG 5	-1,168	,148
PRESENÇA	LOCAL	,691	,074
	GLOBAL	1,383	,148
AFINIDADE	ALTA	-1,849	,074
	BAIXA	-3,698	,148
EXPERIÊNCIA	SIM	-,836	,074
	NÃO	-1,671	,148
CAPACIDADE	SIM	-2,020	,074
	NÃO	-4,040	,148
FLEXIBILIDADE	ALTA	-1,030	,074
	BAIXA	-2,060	,148
(Constant)		12,913	,274

Tabela 7 - Utilidades dos Diversos Níveis dos Atributos Selecionados
Fonte: SPSS 17.0 versão Windows

Importante notar que, apesar da premissa descrita acima ter se mostrado bastante consistente e robusta para o estudo, algumas respostas encontradas na pesquisa de campo mostram um fato bastante interessante.

Number of Reversals	
PRESENÇA	36
MARCA	29
EXPERIÊNCIA	19
FLEXIBILIDADE	15
CAPACIDADE	6
AFINIDADE	5

Tabela 8 - Número de Respostas Reversas
Fonte: SPSS 17.0 versão Windows

Para alguns atributos, houve respostas que denotam opiniões exatamente contrárias.

Desta forma, pela tabela acima, observa-se que 36 pessoas responderam que consideram, por exemplo, para o atributo Presença e Experiência na Indústria, o nível local melhor do que o nível global. Para o atributo marca, ou seja, ser “*Big Five*”, ou ser Não “*Big Five*”, o mesmo ocorreu em 29 respostas

Esse fenômeno parece bastante normal e pode ser justificado pela diversidade de origens, ou mesmo experiências anteriores sobre o assunto.

Para tentar ilustrar, parece natural que um funcionário de uma operadora de telecomunicações brasileira que já teve uma experiência passada não muito boa com uma firma de consultoria das “*Big Five*”, e depois uma boa experiência com uma firma menor, ache que ser “*Big Five*” é pior. A baixa afinidade cultural entre as empresas, ou ainda, entre os consultores da firma, e os clientes, também poderiam ter contribuído para esse tipo de resposta.

Ao analisar mais profundamente, observou-se que a média de respostas reversas foi de 0,74, conforme gráfico abaixo. Isso quer dizer que, em média, cada questionário continha 0,74 resposta considerando um atributo melhor ou pior, de maneira contrária ao que foi definido como premissa para esse trabalho (mais abrangente e mais positivo sendo melhor que menos abrangente e menos positivo).

Esse cenário reforça que as premissas foram adotadas acertadamente, e que apesar de haver “*outliers*”, o trabalho tem consistência quanto às suas bases.

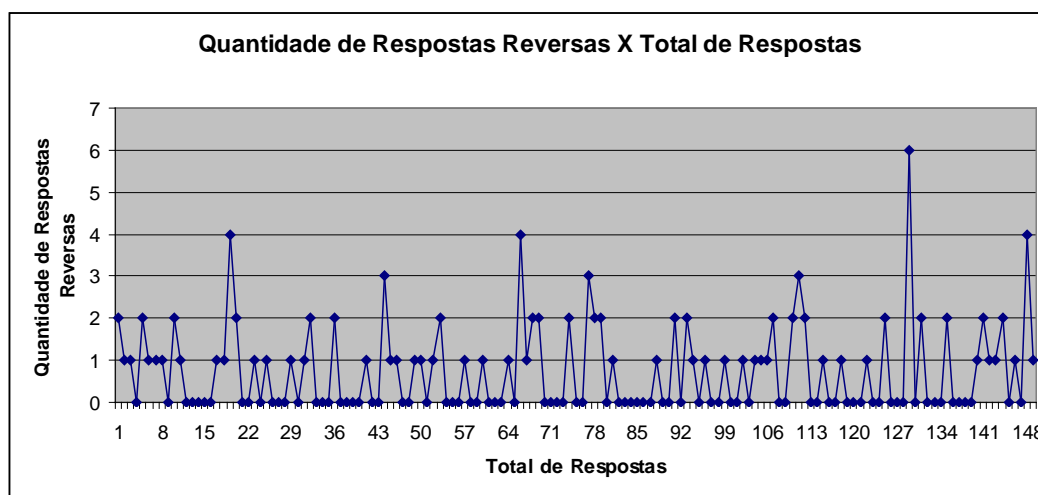


Figura 12 - Quantidade de Respostas Reversas no Total de Respostas da Pesquisa de Campo

Esse tipo de ocorrência, entretanto, revela mais uma possibilidade de futuros estudos relacionados com o tema. Estudar mais profundamente a segmentação de mercado por trás das respostas da pesquisa de campo, pode revelar padrões de comportamento, e conseqüentemente oportunidades para construções diferentes e alternativas.

A análise no SPSS 17.0 versão Windows produziu como “*output*” a seguinte tabela de importância de atributo.

MARCA	11,084
PRESENÇA	13,234
AFINIDADE	23,605
EXPERIÊNCIA	12,258
CAPACIDADE	25,889
FLEXIBILIDADE	13,930

Valores de Importâncias

Tabela 9 - Valores de Importância dos Atributos
Fonte: SPSS 17.0 versão Windows

Essa configuração nos revela que os atributos Afinidade Cultural com o Cliente e Capacidade de Apoiar a Execução do Plano Estratégico são os atributos com maiores importâncias relativas.

O gráfico abaixo mostra que os atributos Presença e Experiência na Indústria e Flexibilidade Comercial e Contratual também foram considerados bastante relevantes, e aparecem, quase empatados, em segundo lugar.

Esse panorama reflete que as entrevistas em profundidade foram realmente capazes de identificar atributos, de fato, relevantes para o processo de escolha de uma firma de consultoria para os serviços em questão nesse trabalho.

Com isso, nenhum dos atributos escolhidos identificados teve importância média significantivamente mais baixa que as demais, não houve um valor médio muito mais baixo.

Pode-se notar a configuração de três patamares de níveis de importância média no gráfico abaixo. O primeiro nível, entre os valores 20 e 25; um segundo, mais próximo de 15; e um terceiro, mais próximo de 12.

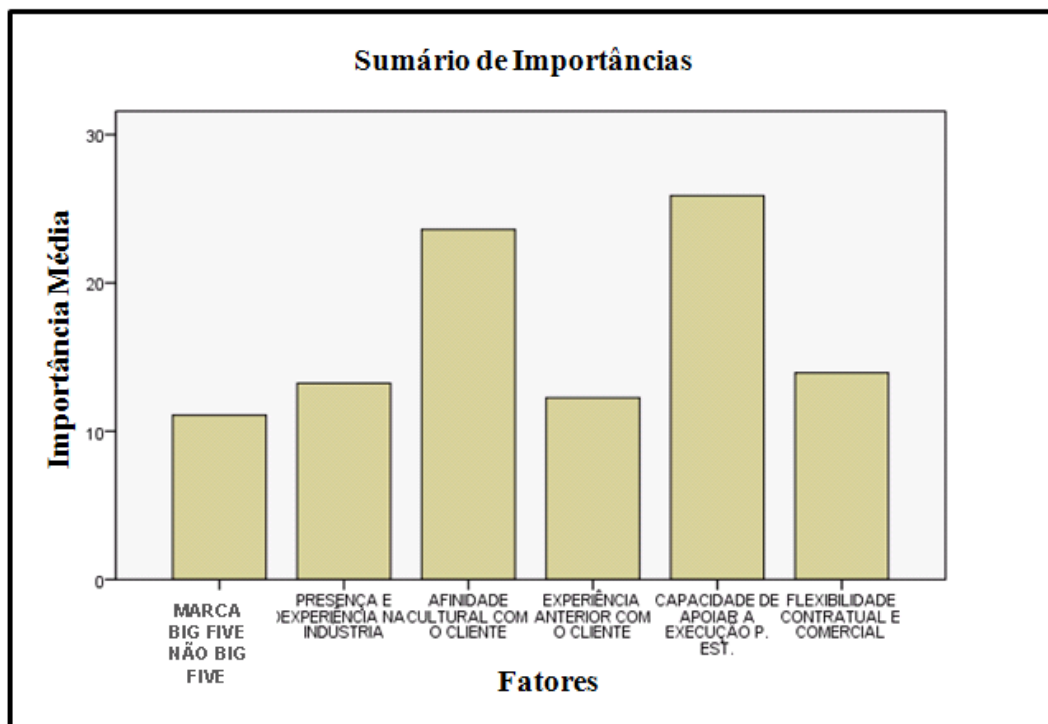


Figura 13 - Sumário da Importância Média dos Atributos
Fonte: SPSS 17.0 versão Windows

No que diz respeito aos níveis dos dois atributos identificados como sendo os mais importantes, identificou-se que as premissas adotadas (“global” melhor que “local”, “sim” melhor que “não” e “alta” melhor que “baixa”) se confirmaram.

Para o atributo afinidade cultural com o cliente, o nível que gerou maior utilidade foi “alta” e para o atributo capacidade de apoiar à execução do plano estratégico, foi o “sim”. Como pode ser visto nos gráficos a seguir.

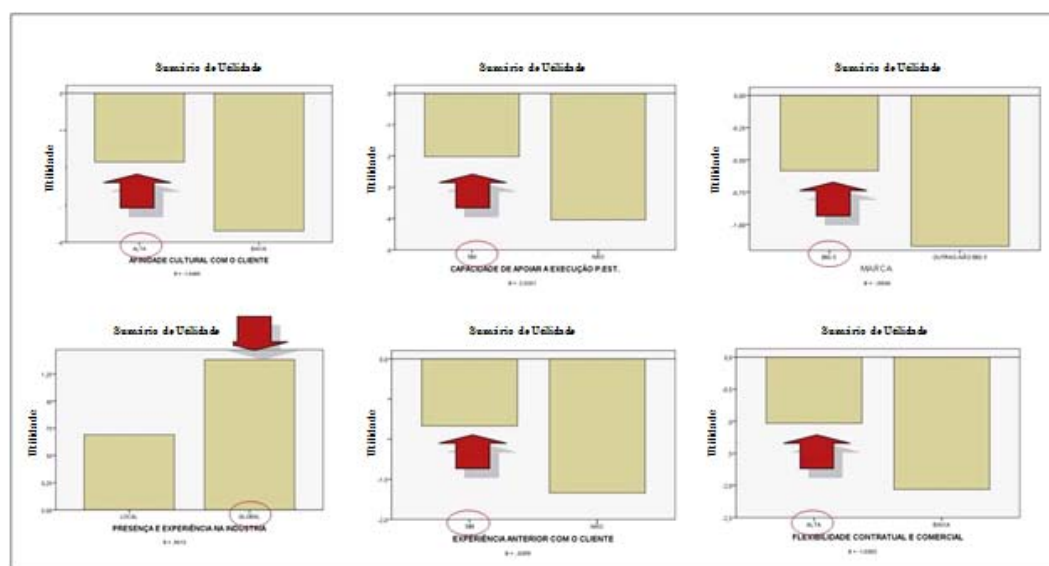


Figura 14 - Sumário de Utilidades
Fonte: SPSS17.0 versão Windows

Nesse cenário, o mix de atributos que gerou os maiores níveis utilidade foi Tipo de firma (“*Big 5*”), Presença e experiência na indústria (Global), Afinidade cultural com o cliente (Alta), Experiência anterior com o cliente (Sim), Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim) e Flexibilidade contratual e comercial (Sim).

O resultado das análises reflete que a preferência da amostra pesquisada no campo está em linha com as premissas adotadas (global melhor que local, sim melhor que não, e alta melhor que baixa). O que ainda foi reforçado pelo baixo número de respostas reservas.

5 CONCLUSÃO

5.1. Resumo

Conforme visto no capítulo anterior, por meio das análises dos resultados da pesquisa de campo, realizadas no software SPSS 17.0 versão Windows, foram obtidas as funções de utilidade; e as importâncias relativas dos atributos e respectivos níveis permitiram a construir a conclusão desse trabalho.

Esse trabalho tem como objetivo principal identificar “os fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações brasileiro”, mais especificamente, pelas operadoras de telecomunicações.

E como objetivos secundários :

1. Identificar o conjunto de atributos e respectivos níveis envolvidos no processo de escolha dos serviços de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações.
2. Identificar as importâncias médias dos diferentes atributos, visando concluir se existem, na visão dos clientes, alguns mais importantes que outros.
3. Recomendar quais atributos e respectivos níveis devem ser considerados como prioritários pelas firmas de consultoria que buscam ter sucesso na prestação de serviços de consultoria estratégica para operadoras de telecomunicações.

Pelo que se pode observar nesse estudo, pode-se dizer que existem diversos fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica pelas operadoras de telecomunicações, mas alguns foram considerados mais importantes e relevantes nesse processo.

Importante também destacar que, como mostrado no capítulo 2, a indústria de telecomunicações no Brasil passa por um momento bastante especial de crescimento, e principalmente de expansão e sofisticação das ofertas de serviços.

Esse cenário de desenvolvimento, por si só, pode ser considerado um importante fator influenciador para a contratação dos serviços de consultoria estratégica pelas operadoras. Entretanto, trata-se de um fator externo, algo que não compõe a oferta propriamente dita, ou mesmo alguma característica das firmas de consultoria.

Por essa razão, e como explicitado anteriormente no capítulo 2, pode-se dizer que o estágio de desenvolvimento da indústria no Brasil é bastante favorável ao crescimento do mercado de consultoria estratégica para as operadoras de telecomunicações.

Esse capítulo vai tratar dos fatores relacionados aos aspectos internos, ou seja, dos atributos e respectivos níveis diretamente relacionados às firmas de consultoria, ou aos serviços de consultoria estratégica prestados por estas.

Como dado a conhecer anteriormente, no capítulo 4, os seguintes atributos e respectivos níveis foram identificados como os principais relacionados ao processo de escolha de serviços de consultoria estratégica pelas operadoras de telecomunicações : Tipo de firma (“*Big Five*” ou Não “*Big Five*”), Presença e experiência na indústria (Global ou Local), Afinidade cultural com o cliente (Alta ou Baixa), Experiência anterior com o cliente (Sim ou Não), Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim ou Não) e Flexibilidade contratual e comercial (Sim ou Não).

Essa lista de atributos responde a questão central dessa dissertação : “Que fatores levam à contratação de serviços de consultoria estratégica no mercado de telecomunicações ?”

Ou seja, estes são os principais atributos consideradoras pelas operadoras de telecomunicações na hora da contratação dos serviços de consultoria estratégica.

A análise das pesquisas de campo, feita no SPSS 17.0 versão Windows, revelou que todos os atributos identificados nas entrevistas em profundidade foram considerados bastante relevantes pelos respondentes. Entretanto, dois deles foram considerados muito mais importantes que os demais.

Os atributos afinidade cultural com o cliente e capacidade de apoiar a execução do plano estratégico foram identificados como mais importantes pelos respondentes. Cabe ressaltar, uma vez mais, que as premissas adotadas para os níveis relacionados aos atributos (global, positivo e alto, melhor que local, negativo e baixo) se comprovaram nas entrevistas em profundidade.

Por essa razão, é correto afirmar que ter alta (nível) afinidade cultural com o cliente (atributo) e ter (“sim”- nível) capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (atributo), tendo em vista os resultados desse trabalho, seriam os grandes diferenciais que uma firma de consultoria interessada em prestar serviços de consultoria estratégica para operadoras de telecomunicações, deveriam se preocupar em ter.

Entretanto, o “*mix*” que gerou maiores níveis de utilidade, na composição com todos os atributos foi : Tipo de firma (“*Big Five*”), Presença e experiência na indústria (Global), Afinidade cultural com o cliente (Alta), Experiência anterior com o cliente (Sim), Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim) e Flexibilidade contratual e comercial (Sim).

Os dois atributos mais votados estão relacionados com interações mais abrangentes e profundas, entre as firmas de consultoria e as operadoras de telecomunicações.

A capacidade de apoiar a execução do plano estratégico foi o atributo mais valorizado pelos respondentes na pesquisa de campo. Sua escolha revela que o mercado pode começar a demandar mais abrangência dos tradicionais serviços de consultoria estratégica.

As entrevistas em profundidade definiram este atributo como a capacidade de ampliar o escopo da consultoria estratégica, não para executar o plano, mas para trabalhar lado a lado com o cliente no acompanhamento da implementação da estratégia.

Tradicionalmente, é muito comum ouvir que o trabalho de consultoria estratégica acaba na apresentação dos relatórios de recomendações. Nesse ponto, o folclore das piadas sobre o trabalho das firmas de consultoria é bastante vasto, e de certa forma ainda bem presente nas declarações das pessoas que participaram das entrevistas em profundidade.

Ficou bem claro que os respondentes não esperam que os serviços de consultoria estratégica avancem para a execução. Até mesmo porque sabe-se que

são atividades completamente diferentes, que envolvem relacionamentos com os clientes em níveis diferentes, bem como perfis de consultores diferentes, modelos de negócio diferentes e muito mais. Mas também ficou igualmente claro que buscam mais que apenas recomendações.

A afinidade cultural com o cliente, segundo atributo mais valorizado, sugere que as operadoras de telecomunicações estariam mais propensas a trabalhar com empresas mais parecidas com elas no que diz respeito a valores, cultura, e atitudes frente aos fornecedores e clientes. Portanto, parece natural que seja mais fácil fazer negócios quando existe afinidade, e o resultado dessa pesquisa comprovou que esse atributo é, de fato, valorizado pelo mercado.

Obviamente, e como foi definido anteriormente, todos os demais atributos também foram bastante votados, e apresentaram valores de utilidade altos. Por essa razão, e tendo em vista o baixo número de respostas reversas, pode-se dizer que os demais atributos também devem ser considerados importantes no processo.

Capacidade de apoiar a execução do plano estratégico (Sim) e Afinidade cultural com o cliente (Alta), apareceram em primeiro lugar, mostrando uma tendência do mercado a querer mais que apenas às tradicionais recomendações.

O mercado parece demandar mais envolvimento e mais conhecimento sobre o negócio do cliente. Esses foram os pontos que se mostraram como mais fortes, que diz respeito aos fatores que influenciam a contratação de serviços de consultoria estratégica pelas operadoras de telecomunicações.

Muito importante salientar que o preço dos serviços de consultoria estratégica não foi considerado como um dos atributos mais importantes, e na verdade, nem apareceu entre os pontos levantados nas entrevistas em profundidade.

Esse fato tende a mostrar que, por se tratar da prestação de serviços realmente estratégicos para os clientes com alto valor percebido, o preço não faz parte dos principais fatores levados em consideração no processo.

5.2. Sugestão para Estudos Futuros

As pesquisas e análises realizadas nesse trabalho indicaram interessantes oportunidades para estudos futuros.

A própria natureza básica da técnica de análise conjunta sugere diversas possibilidades baseadas em diferentes segmentações da base de respondentes. Para citar um, dos vários cenários possíveis de estudos futuros, seria válido ampliar o escopo desse trabalho, segmentando e analisando as respostas dos questionários pelo tipo de origem do respondente.

Ou seja, poderia-se buscar a identificação dos atributos e respectivos níveis que seriam os escolhidos apenas pelos respondentes que trabalham em operadoras de telecomunicações. Posteriormente, pelos respondentes que trabalham em empresas de TV, e assim por diante.

Apesar da análise realizada no SPSS 17.0 versão Windows ter se mostrado bastante sólida para os resultados obtidos com a amostra composta por toda as diferentes origens da cadeia de valor da indústria de telecomunicações, a análise por origem dos respondentes seria uma possibilidade interessante a ser explorada.

As respostas reversas encontradas em alguns dos questionários da pesquisa de campo significa que alguns respondentes tem opiniões diferentes quanto aos níveis dos atributos. Ou seja, esse ponto sugere que determinados respondentes, ao contrário dos demais, consideram ser melhor não ter afinidade cultural com o cliente do que tê-la.

As ocorrências de respostas reversas não foram estatisticamente significantes a ponto de colocar as premissas desse estudo sobre os níveis dos atributos em questão. Entretanto, essas ocorrências revelam, também, mais uma interessante oportunidade de estudo derivado desse trabalho, já que segmentar a base, uma vez mais, buscando entender a origem das respostas reversas pode viabilizar importantes análises e conclusões.

6

Referências Bibliográficas

BARNEY, B. J. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Third edition. [S.I.]: Pearson Prentice Hall, 2007.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary Marketing**. 10.ed. Orlando. Harcourt College Publishers, 2001.

CUSHING, A. IDC – **Economic Crisis Response: Worldwide and U.S. Business Consulting 2008 – 2013**. [S.I.]: Forecast Update 2008.

CUSHING, A. IDC - **Worldwide and U. S. Business Consulting 2008 – 2012**. [S.I.]: Forecast Update and 2007, Vendor Shares.

HAIR, F. J. et al. **Multivariate Data Analysis**. 6.ed. [S.I.]: Prentice Hall, 2006.

HENRIQUE, L. J.; SOUZA, V. R. **O Uso da Técnica de Análise Conjunta na Pesquisa em Marketing: Uma Avaliação das Publicações Brasileiras**. In: 30°. Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). Salvador, Brasil.

KOTLER, P. **Marketing management**. New Jersey. Prentice Hall, 1988.

KURTZ, D. L.; CLOW, K. E.; **Services marketing**. Wiley. New York, 1998.

LILIEN, G. L., RANGASWAMY, A. **Marketing engineering**. Addison Wesley Longman. Massachusetts, 1998

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 4.ed. Editora Bookman. Georgia Institute of Technology, 2007.

MARCUS, J. **Emerging Business Consulting Strategies of Telecom Vendors**. [S.I.]: Current Analysis – 2008.

MOTTA, C. P. **Análise Conjunta: Modelo e Aplicação.** Revista de Administração: Volume 22(2). [S.I.]: Abril / Junho de 1987.

PYRAMIDY. R. – **Communications Market in Brazil.** [S.I.]: Pyramid Research, 2009.

RASIEL, E. M. **The McKinsey Way: Using the Techniques of the World's Top Strategic Consultants to Help you and your Business.** [S.I.]: Mc Graw Hill, 1999.

STERN, W. C.; Deimler S. M. **The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspective.** 2.ed. [S.I.]: The Boston Consulting Group.

SUGATA, B.; TWITCHEL. D. **Management Consulting: A Complete Guide to the Industry.** 2.ed. [S.I.]: John Wiley & Sons, Inc, 2002.

ZEITHAML A. V.; BITNER, J. M. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.** 2.ed. [S.I.]: Bookman.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)