

# 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.