

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 perecibilidade 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 consequentemente 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

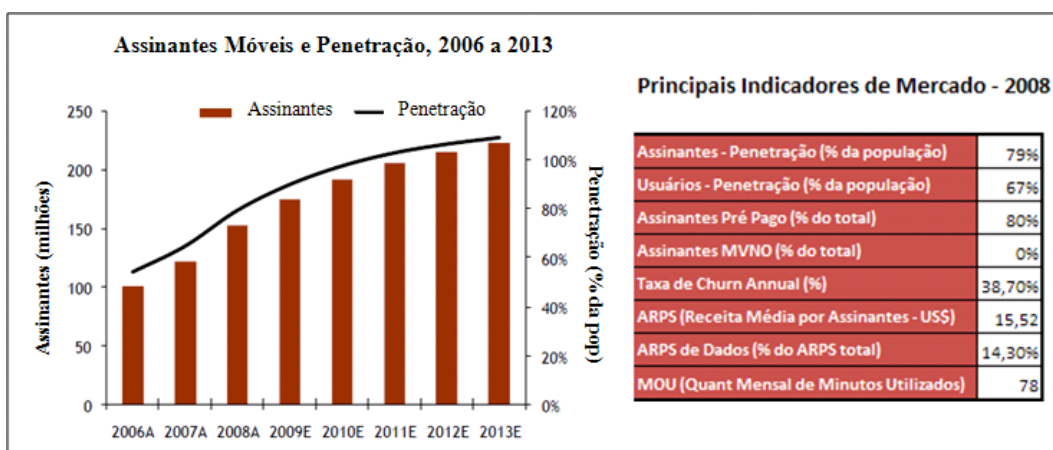


Figura 1 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil -
Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

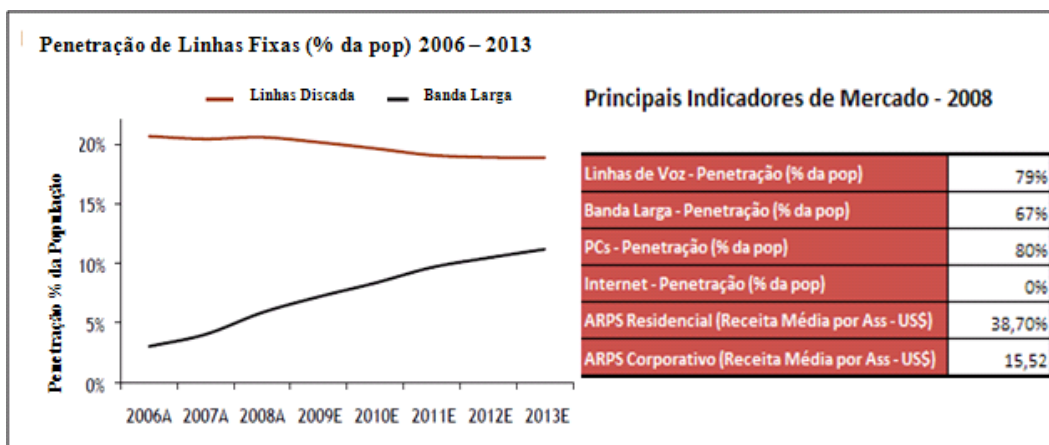


Figura 2 - Histórico e Projeção dos Serviços de Telecomunicações Fixos no Brasil -
Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

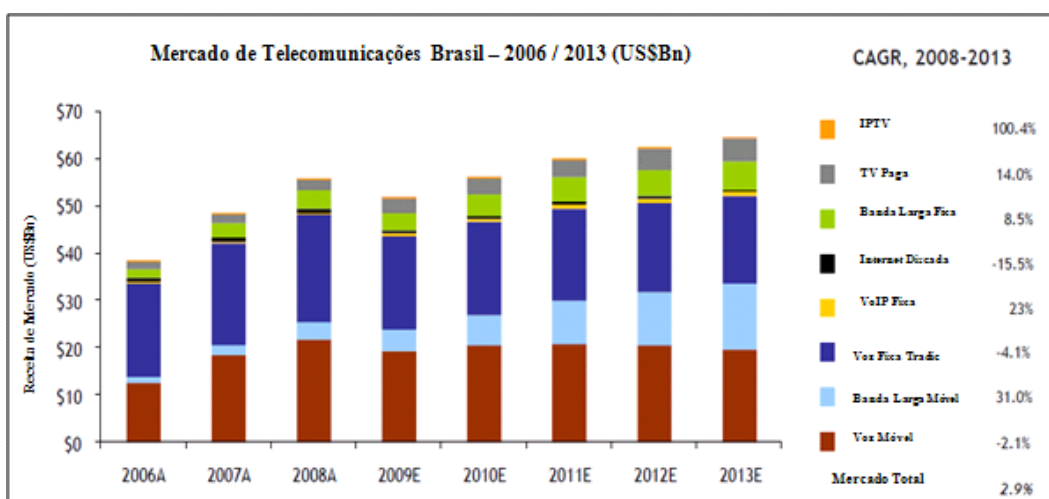


Figura 3 - Histórico e Projeção das Receitas de Serviços de Telecomunicações no Brasil
Fonte : Pyramid Research, Fevereiro de 2009

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.

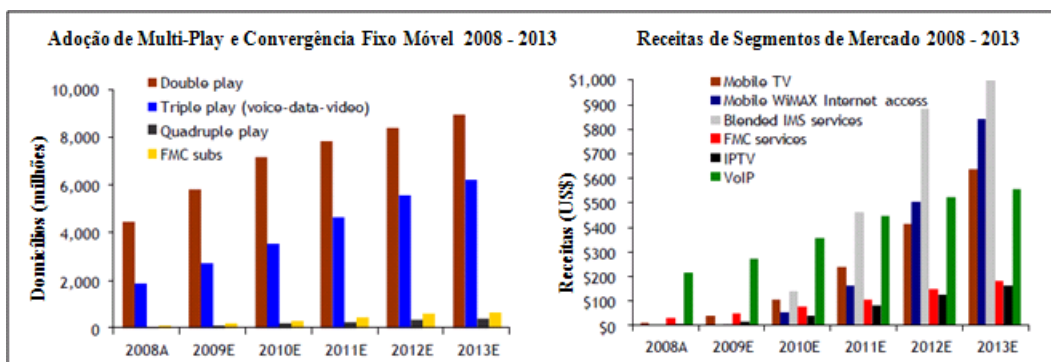


Figura 4 - Histórico e Projeção de Adoção e de Receita dos Serviços de Telecomunicações Móveis no Brasil - Fonte: Pyramid Research, Fevereiro de 2009

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 consequentemente 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 contribui 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 negócios 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 Mundiais 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.

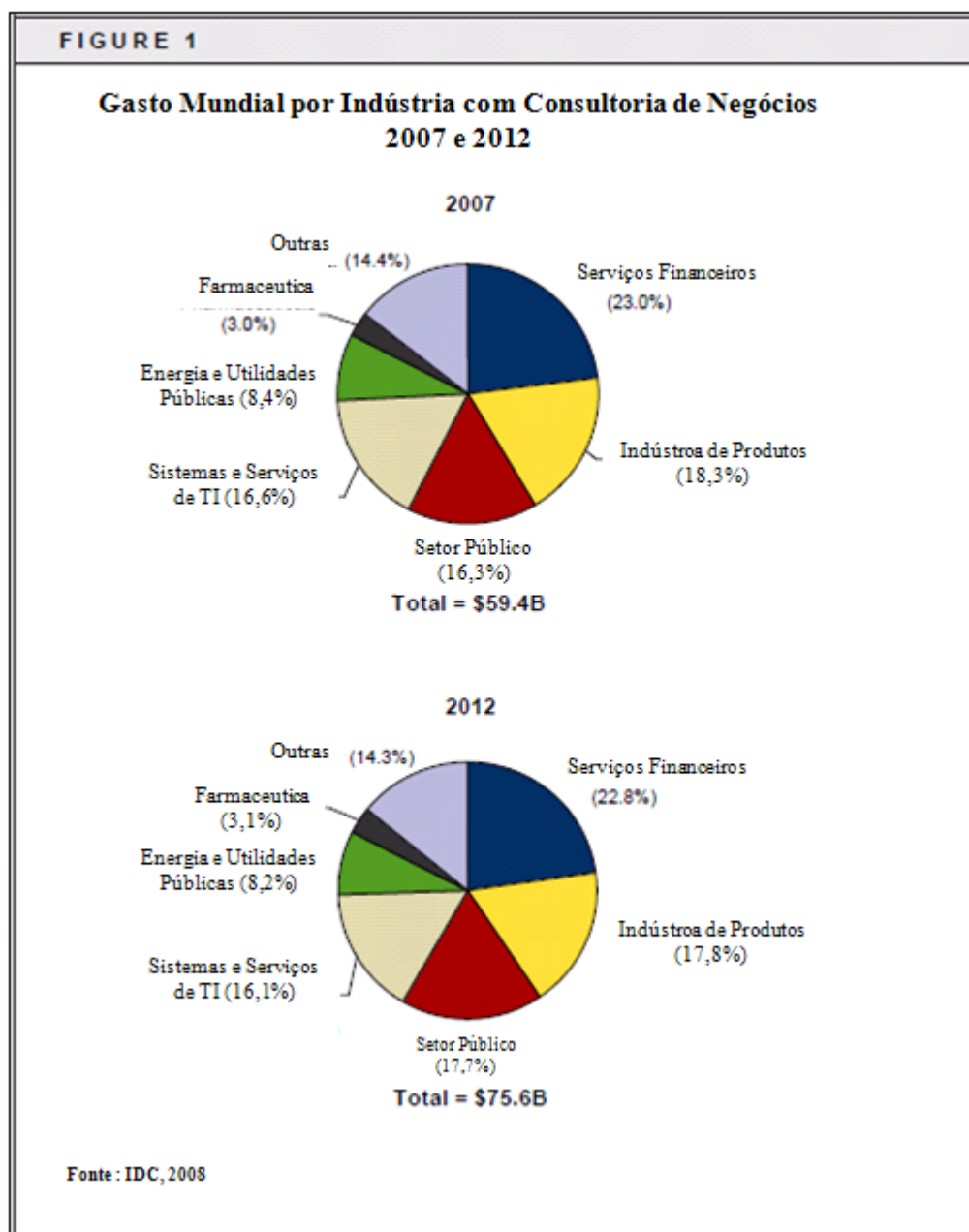


Figura 5 - Investimentos em Consultoria, por Tipo de Indústria, no Mundo
Fonte : IDC, 2008

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 analize

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.

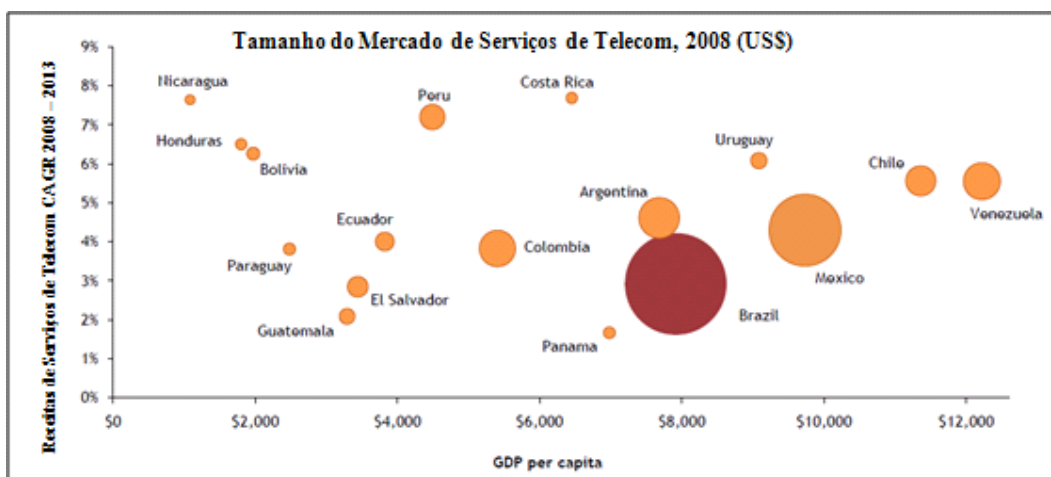


Figura 6 - Distribuição da Previsão do Crescimento de Receita de Serviços de Telecomunicações por GDP per Capita – Países da América do Sul e Central - Fonte : Pyramid Research, 2009

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.