

### **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.

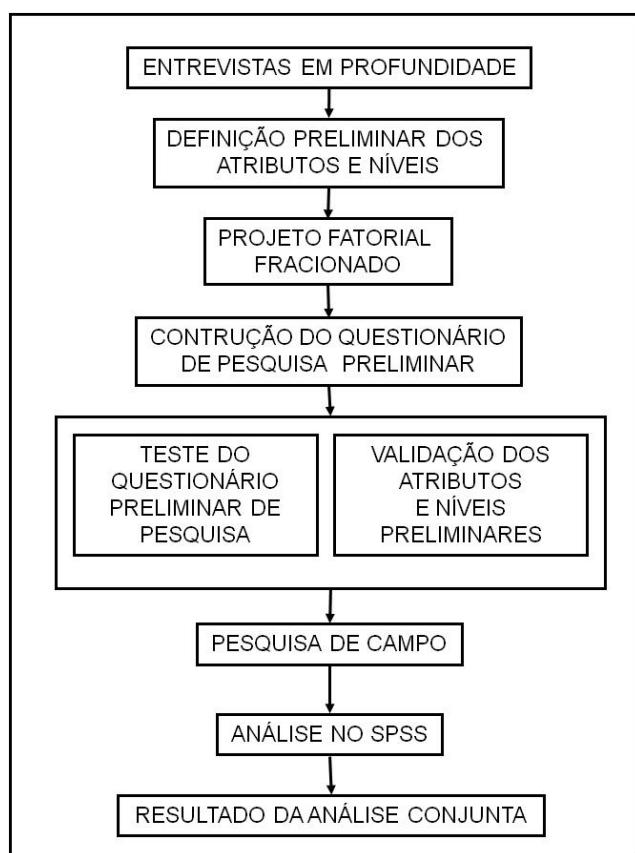


Figura 7 - Metodologia de Pesquisa Utilizada nesse Trabalho

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 consequentemente 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 consequentemente 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							
<b>Observação : Caso tenha dúvidas sobre algum significado dos termos da tabela abaixo, por favor veja as "Explicações e Definições".</b>							
OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA	TIPO DE FIRMA	PRESença 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	NAO	NAO	ALTA	
FIRMA 2	NAO BIG 5	GLOBAL	BAIXA	SIM	SIM	BAIXA	
FIRMA 3	NAO BIG 5	GLOBAL	ALTA	SIM	NAO	ALTA	
FIRMA 4	BIG 5	LOCAL	ALTA	SIM	SIM	ALTA	
FIRMA 5	NAO BIG 5	LOCAL	ALTA	NAO	NAO	BAIXA	
FIRMA 6	BIG 5	GLOBAL	ALTA	NAO	SIM	BAIXA	
FIRMA 7	BIG 5	LOCAL	BAIXA	SIM	SIM	BAIXA	
FIRMA 8	NAO BIG 5	LOCAL	BAIXA	NAO	SIM	ALTA	
FIRMA 9	NAO BIG 5	LOCAL	ALTA	NAO	NAO	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.
NAO BIG 5	A Firma de Consultoria não está entre as cinco maiores e mais conhecidas do Mundo
PRESença e EXPERIÊNCIA NA INDÚSTRIA	Define se a Firma está presente, e possue experiência, apenas no Brasil, ou Global.
GLOBAL	A Firma possue experiência Nacional e Internacional.
LOCAL	A Firma possue 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.
NAO	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.
NAO	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, flexibilizar condições comerciais e contratuais adotadas como padrões no Brasil e / ou no Mundo.
ALTA	A Firma possue grande flexibilidade contratual e comercial.
BAIXA	A Firma possue 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.

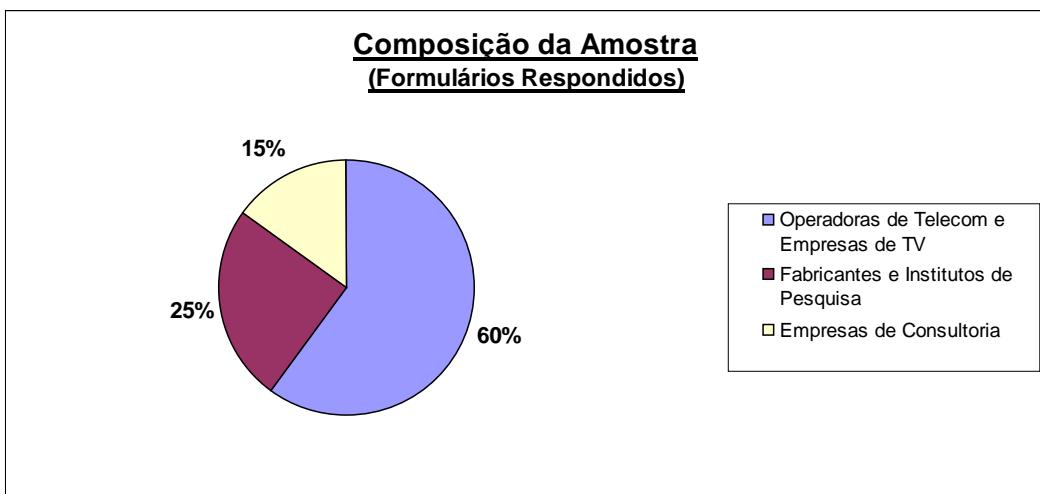


Figura 9 - Composição da Amostra dos Respondentes – Pesquisa de Campo

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 respostas 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 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.

Entretanto, 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 identificados foram capazes de classificar bem claramente os serviços de consultoria estratégica das opções de firmas. Por essa razão, e como 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 identificação 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, consequentemente, 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 extender 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 Lamborghini 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 PRESTADORES DE SERVIÇOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA OPERADORAS DE SERVIÇOS DE TELECOMUNICAÇÕES							COLOQUE ABAIXO ORDEM DA SUA PREFERÊNCIA ENTRE AS OPÇÕES DE FIRMAS
OPÇÕES DE FIRMAS DE CONSULTORIA	TIPO DE FIRMA	PRESença 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	NAO	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
PRESença 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 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