

5 CONCLUSÃO

5.1. Resumo

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

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

E como objetivos secundários :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.2. Sugestão para Estudos Futuros

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

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

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

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

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

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