

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 Conclusão

Este estudo teve como objetivo final elaborar um modelo que explique a fidelidade de empresas aos seus fornecedores de serviços de consultoria em informática. A área de consultoria encontra-se hoje em pleno crescimento e tornou-se um segmento estratégico para várias empresas de tecnologia. Sua importância se deve às margens de lucro maiores e a sua capacidade de diferenciação das empresas pelo seu capital intelectual, o que representa uma vantagem competitiva. Desta forma, este estudo procurou fornecer informações que permitam a elaboração de uma melhor estratégia para a obtenção da fidelidade e retenção dos clientes corporativos.

Inicialmente, fizemos uma revisão da literatura existente sobre os conceitos da área de serviços, qualidade, satisfação, fidelidade, relacionamento, retenção, *customer bonding* e características do mercado de consultoria. Estes conceitos serviram de apoio para uma pesquisa qualitativa realizada com empresas clientes de fornecedores de serviços de consultoria em informática. A pesquisa foi realizada através de entrevistas com 8 executivos de empresas dos segmentos de telecomunicações, indústria, setor público e varejo. A revisão da literatura e a pesquisa qualitativa serviram de base para a elaboração do questionário utilizado na pesquisa quantitativa.

Para a pesquisa quantitativa, criou-se um modelo de fidelidade utilizando as variáveis independentes imagem, relacionamento com a equipe de vendas, suporte, relacionamento com a equipe de consultores, preço, serviço e barreiras de mudança e a variável independente fidelidade, resultante da aglutinação das variáveis satisfação, recompra de serviços e recomendação do fornecedor.

A pesquisa quantitativa foi realizada com a obtenção de 78 respostas válidas de executivos de diversos segmentos de negócios. A análise dos atributos de fidelidade indicou que, em relação à imagem, os clientes consideram que os seus fornecedores possuem foco em seus clientes, são dignos de confiança e possuem um variado leque de produtos e serviços. Por outro lado, os clientes demonstraram que seus fornecedores precisam melhorar o tratamento dispensado aos seus funcionários e serem melhor gerenciados.

A análise do atributo relacionamento com os clientes indicou que a equipe de vendas é bastante acessível e costuma dar respostas às necessidades dos clientes, características típicas das pessoas da área de vendas. Entretanto, nos atributos mais relacionados com o dia-a-dia dos clientes, tais como acompanhamento pós-venda e criatividade, os fornecedores não têm demonstrado um bom desempenho.

O atributo suporte, de uma forma geral, não obteve boas avaliações, sendo os piores resultados obtidos para tempo de resposta e qualidade das soluções. O tratamento personalizado dado pelo fornecedor ao cliente foi relativamente bem avaliado.

A análise do atributo relacionamento da equipe de consultores com os clientes indicou que ela é vista como competente, possuidora de boas habilidades interpessoais, mas carente de criatividade nas soluções ofertadas e de proatividade na comunicação.

O atributo preço foi avaliado como um fator importante, considerado ainda um pouco incompatível com o nível do serviço ofertado, embora os fornecedores ofereçam condições flexíveis de financiamento e pagamento.

O serviço foi bem avaliado em relação ao cumprimento do orçamento previsto, o que pode ser explicado pelo fato de muitos projetos de consultoria serem do tipo “preço fixo”. Os fornecedores não foram bem avaliados em relação

ao prazo de execução e gerência de projetos, características associadas à entrega efetiva do serviço.

A análise das barreiras de mudança indicou que os clientes consideram que seria elevado o tempo para a troca do fornecedor, embora não implicasse em alto custo e risco. Observou-se que as barreiras de mudança na área de consultoria são inferiores as da área de *hardware* e *software*.

A análise dos atributos de fidelidade indicou que os clientes possuem uma tendência maior a virem a utilizar novamente os serviços de seus fornecedores em comparação com as suas avaliações sobre satisfação e recomendação dos seus fornecedores. Isto pode ser explicado pela tendência dos clientes exagerarem a sua intenção de recompra em relação ao que realmente fazem mais tarde (Jones & Sasser, 1995; Heskett et al., 1997) ou pela existência de barreiras de mudança que façam com que os clientes apresentem o comportamento de fidelidade espúria (Dick & Basu, 1994).

Uma análise de regressão múltipla foi feita para identificar quais atributos eram os mais significativos para explicar o modelo de previsão de fidelidade. Utilizou-se o método gradual com pós-adição e pós-exclusão de variáveis dependentes e o método *stepwise* para evitar o problema de multicolinearidade. Os resultados mostraram que os atributos imagem, relacionamento com a equipe de consultores, serviço e preço são os mais importantes para explicar a fidelidade.

Cruzando as informações sobre satisfação e as intenções de recompra de serviços, identificou-se que, segundo o modelo de classificação de Dick & Basu (1994), 54% dos clientes poderiam ser considerados como fiéis, 19% como prisioneiros (fidelidade espúria), 6% como acessíveis (fidelidade latente) e 21% como de alto risco (ausência de fidelidade). Cruzando informações de satisfação e recomendação, identificou-se que os clientes tendem a ser mais conservadores na recomendação dos seus fornecedores a outras empresas. Nesta avaliação, o percentual de clientes fiéis caiu para 47%, enquanto que o de clientes de alto risco aumentou para 32%.

Avaliando os dados da amostra por setor, identificou-se que apenas 25% dos clientes do setor público são fiéis, contrastando com 69% dos clientes fiéis do setor de indústria. Embora a amostra estudada não tenha sido grande, identifica-se uma tendência de maior insatisfação e menor fidelidade no setor público, talvez explicados em função dos processos de licitação que, por vezes, podem dificultar a manutenção de relacionamentos mais duradouros dos clientes com as empresas que eles consideram como os melhores fornecedores.

## 5.2 Implicações Gerenciais

- O relacionamento da equipe de vendas com o cliente é importante para a busca de novas oportunidades de venda. Entretanto, o relacionamento com a equipe de consultores mostrou-se mais importante para a fidelidade e retenção do cliente. Os gerentes das empresas fornecedoras de serviços de consultoria não devem focar apenas na capacitação técnica dos seus consultores, mas também na melhoria de suas capacidades de serem pró-ativos e criativos na proposição de soluções aos seus clientes. A pesquisa indicou também que os clientes percebem a insatisfação dos consultores de seus fornecedores e como isto afeta negativamente o serviço prestado e a imagem do fornecedor.
- Os clientes tornam-se fiéis aos seus fornecedores dependendo de suas experiências com eles, mas a imagem de uma empresa possui também uma boa participação neste processo. A imagem de um fornecedor ajuda a preencher lacunas onde falte o conhecimento sobre a empresa. Por exemplo, trabalhar com um conhecido líder de um segmento é algo mais tranquilizador, porque se pode presumir que ele é um dos melhores fornecedores. Os fornecedores de serviços de consultoria que não tenham um *brand* forte nesta área terão maior dificuldade em penetrar e se manter neste segmento. As empresas de tecnologia, que cada vez mais buscam atuar no segmento de serviços, precisam investir em suas imagens de fornecedoras de serviços e soluções integradas, visando retirar o “rótulo”

de empresas fornecedoras de *hardware* e *software*. As áreas são bastante distintas e isto deve ser compreendido para se obter sucesso.

- Cerca de 50% dos clientes são realmente fiéis, enquanto que a outra metade apresenta fidelidade espúria, latente ou ausência de fidelidade. Os fornecedores devem elaborar planos específicos para tratar cada um dos grupos de cliente, visando o aumento de clientes fiéis. Deve-se observar que as barreiras de mudança no segmento de serviços de consultoria em informática são mais frágeis que no segmento de produtos, indicando que a fidelidade espúria não se sustenta por muito tempo.
- Os atributos imagem, serviço, preço e relacionamento com consultores foram os que mais se mostraram significativos no modelo de fidelidade. Isto demonstra que os fornecedores devem investir mais nas questões relacionadas ao gerenciamento dos projetos, comunicação pró-ativa dos consultores com os clientes, criatividade na proposição de soluções e melhoria no tratamento aos seus funcionários. Outro aspecto importante a ser avaliado é a melhoria na percepção do serviço prestado em relação ao preço cobrado.

### **5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Este estudo foi realizado com o objetivo de se identificar os atributos que influenciam a fidelidade de empresas aos seus fornecedores de serviços de consultoria em informática. O estudo foi feito utilizando-se uma amostra por conveniência. Sugerimos que seja feita uma pesquisa que utilize uma amostra probabilística que permita refletir melhor a população alvo.

Outra sugestão seria realizar uma pesquisa semelhante em outros segmentos da área de serviços, como os serviços de consultoria de negócios e serviços ao cliente. Os resultados poderiam ser comparados com os resultados desta pesquisa para que fossem identificadas as diferenças entre os diversos tipos de serviço.

Este estudo foi realizado para obter a visão do cliente em relação aos seus fornecedores de serviços de consultoria em informática. Sugerimos que seja realizado um estudo para obter a visão dos fornecedores em relação à fidelidade de seus clientes. Os resultados dos dois estudos poderiam ser comparados para que sejam identificadas as diferentes percepções em relação à fidelidade dos clientes.