



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LUTH MOREIRA CAMARGO

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: um estudo dos  
atributos e sua importância no processo de contratação de  
consultoria organizacional**

Brasília – DF  
2011

LUTH MOREIRA CAMARGO

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: um estudo dos  
atributos e sua importância no processo de contratação de  
consultoria organizacional**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Ph. D, Cláudio Vaz  
Torres

Brasília – DF

2011

Camargo, Luth Moreira

Comportamento do consumidor: um estudo dos atributos e sua importância no processo de contratação de consultoria organizacional / Luth Moreira Camargo. – Brasília, 2011.

51 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de administração, 2011.

Orientador: Ph. D, Cláudio Vaz Torres, Departamento de Administração.

1. Consultoria. 2. Comportamento do consumidor. 3. Atributos.

I Título

LUTH MOREIRA CAMARGO

**COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR: um estudo dos  
atributos e sua importância no processo de contratação de  
consultoria organizacional**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
estudante

**Luth Moreira Camargo**

Ph. D, Cláudio Vaz Torres  
Professor-Orientador

Doutora, Solange Alfinito,  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

## RESUMO

Este trabalho é um estudo que identifica e analisa o conjunto de variáveis que impactam na intenção de compra do consumidor em relação aos serviços oferecidos por uma empresa de consultoria. Após uma revisão bibliográfica extensa, entrevistas com especialistas das áreas de comportamento do consumidor e consultoria e entrevistas semi-estruturadas com clientes-alvo; foi elaborado instrumento pioneiro que mediu a importância dada aos atributos de valor de consultoria organizacional e identificou diferentes segmentos de empresa através de sua intenção de compra. Ao final da pesquisa, os 47 atributos construíram dois grandes componentes, denominados pelo autor de “imagem externa da consultoria” e “procedimentos internos de consultoria”, que identificam comportamentos diversos da amostra, de 127 empresas, acerca do serviço de consultoria. Essa pesquisa traz informações valiosas a pesquisadores da área, profissionais que atuam ou tem interesse em atuar em consultoria. É também um grande esforço em criar conhecimento nacional e regional deste assunto, visto a carência existêcia e o alto impacto do mercado de consultoria na eficiência de toda a economia.

Palavras-chave: Consultoria. Comportamento do consumidor. Atributos.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Componentes, atributos e cargas fatoriais.....	37
Tabela 2 – Respostas da questão 2.....	38
Tabela 3 – Correlação opções da questão 2 e componentes de atributos.....	39

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1	A indústria de consultoria organizacional.....	11
2.1.1	A consultoria organizacional.....	11
2.1.2	O consultor organizacional.....	14
2.1.3	Motivos para a existência do serviço de consultoria organizacional.....	16
2.1.4	Motivos para o uso do serviço de consultoria organizacional.....	17
2.1.5	O relacionamento entre cliente e consultor.....	21
2.2	O processo de consultoria.....	24
2.2.1	A contratação do serviço de consultoria.....	26
2.3	Comportamento do consumidor.....	28
3	MÉTODO.....	32
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	36
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICES .....	47
	Apêndice A – Entrevista semi-estruturada.....	47
	Apêndice B – Questionário quantitativo.....	48

## 1 INTRODUÇÃO

É notório o grande desenvolvimento da indústria de serviços no Brasil e no mundo. Dicken (1998) aponta o crescimento das indústrias de serviço, como um dos mais significativos e vertiginosos das últimas décadas. Esse crescimento também foi intenso ao negócio de consultoria organizacional, que tem se apresentado como boa opção às empresas no desafio da resolução de problemas e da melhora contínua. Segundo estudo apresentado por Danadone (2003) de 1990 a 2000 a indústria de consultoria organizacional cresceu quase cinco vezes, passando de um faturamento anual 22 bilhões de dólares a 100 bilhões de dólares. Segundo referência da Consultant News (2002), o faturamento anual dessa mesma indústria em 1980 foi de 3 bilhões de dólares.

Olhando mais estreitamente o cenário brasileiro, as perspectivas são ainda animadoras. As principais firmas do setor têm instalado escritórios, durante as duas últimas décadas, em mercados emergentes, dentre eles o Brasil. Inicialmente essas grandes firmas instauraram escritórios no eixo RIO-SP, se aproveitando da proximidade das maiores empresas brasileiras (o grande mercado) e das mais consolidadas escolas de negócio, a fonte para a formação das equipes no Brasil. Com a evolução dessas operações no Brasil, outras regiões estão sendo exploradas e o mercado brasiliense tem destaque nessa etapa. A máquina política instaurada na capital representa um potencial enorme para as consultorias organizacionais. Outras fatias de mercado de grande atratividade na capital são os segmentos de serviço, comércio e construção civil, em especial esse último que, que cresceu acima de 15% em 2009, contra uma média nacional de 9,5% (SINDUSCON/DF, 2009). Outro fator que aquece a economia local é a confirmação da copa mundial de futebol de 2014, que será sediada no Brasil e terá Brasília como uma das cidades participantes desse grande evento, com possibilidades para se tornar a cidade que receberá a grande abertura. Esses fatores aqueceram a economia local, que está em busca de desenvolvimento para absorver toda a demanda. É nesse quadro que a indústria de consultoria organizacional do Distrito Federal se prepara para atender as empresas locais e fazer parte de todo esse crescimento. Mas para que o serviço de consultoria tenha eficiência e eficácia em seu negócio, é fundamental conhecer a fundo as necessidades das empresas-cliente e o que essas empresas valorizam no

serviço de consultoria, para adaptar suas estratégias de marketing e modelar assertivamente seu negócio.

Na literatura sobre consultoria, a maioria dos trabalhos, como os de Gable (1996), Patterson (2000), Smith (2002), Appelbaum (2004) entre outros, apresentam realidades de mercados internacionais e, pior, se concentram em entender as dinâmicas do relacionamento consultoria e empresa-cliente esquecendo-se do elo que precede a execução do serviço (pré-compra) e permite a realização efetiva do trabalho.

Logo as empresas de consultoria organizacional, com ênfase as consultorias de menor porte e consultores autônomos, carecem de informação para atender a demanda do DF. Também é inquestionável a importância dessas informações para o corpo acadêmico e para pesquisadores da área, tanto pelo envolvimento costumeiro dessas equipes com atividades de consultoria, quanto para a construção de conhecimento mais sólido e profundo para fomentar a administração de forma geral, ciência essencialmente aplicada.

Assim o objetivo desse estudo é identificar e analisar o conjunto de variáveis que impactam na intenção de compra do serviço de consultoria organizacional. Para tanto, será feita uma revisão bibliográfica da literatura de consultoria organizacional no tópico 2.1, com o intuito de esclarecer a indústria de consultoria organizacional e embasar a construção dos modelos e hipóteses da pesquisa. Como faz parte da proposta da pesquisa, construir conhecimento sobre um elo pré-compra será abordado no tópico 2.3 uma revisão literária sobre comportamento do consumidor, área do conhecimento responsável por investigar as facetas do consumo, mesmo que em nível organizacional, como é o caso dessa pesquisa. Após a revisão literária da área de comportamento de consumo serão investigados modelos para construção de instrumento para medir a importância dos atributos de valor para a contratação do serviço de consultoria organizacional, pela ótica das empresas-cliente do DF.

Em outras palavras, essa pesquisa buscará maior entendimento sobre os critérios e a importância desses critérios para a contratação do serviço de consultoria organizacional. Mais especificamente, buscará entender o que as pequenas e médias empresas de Brasília valorizam no serviço de consultoria organizacional e o impacto dessa percepção sobre sua intenção de compra. E entendendo esses consumidores como organizações, e não indivíduos, o nível de

análise será organizacional, e avaliará a potencialidade do mercado para modelar estratégias e fomentar o desenvolvimento de novos negócios nesse mercado no DF.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A indústria de consultoria organizacional**

#### **2.1.1 A consultoria organizacional**

Para entendermos com clareza o que é consultoria organizacional e suas dinâmicas, é necessário que antes tenhamos claro o que é consultoria, de forma ampla, para posteriormente delimitarmos a atuação específica do serviço de consultoria organizacional.

Os acadêmicos da área de psicologia, Kurpius e Fuqua (1993), estudam o papel do aconselhamento para o desenvolvimento de pessoas e organizações e com a ajuda de outros especialistas, fizeram um estudo com o objetivo de conceituar o termo consultoria. Apesar da grande diversidade dos indivíduos que compuseram a amostra, a similaridade das respostas foi alta. Elas indicaram o consultor como uma figura que auxilia seus clientes a pensarem nos seus problemas imediatos como parte de um sistema maior, a pensar não somente na resolução imediata dos problemas, mas entender as causas dos problemas, as razões que os mantêm ou as razões que os evitam.

Dessa forma vimos que a atividade de consultoria tem escopo amplo e, assim, necessita de um olhar focado ao caso do cliente, para ser delimitada e apta e gerar resultados satisfatórios. Logo se conclui que os objetivos da atividade de consultoria são definidos através da interpretação do consultor sobre a situação do cliente de acordo com suas experiências anteriores, antecedentes educacionais, modelos conceituais e demais formações desse consultor (KURPIUS; FUQUA, 1993).

A consultoria organizacional também pode ser definida como serviço que se encarrega de identificar, analisar, recomendar e implementar soluções às empresas-cliente (CANBACK, 1998). Esse serviço então se baseia no aconselhamento de pessoas altamente qualificadas, contratadas para auxiliar, de maneira clara e independente, a empresa cliente a sair da situação atual e atingir uma situação desejada (CANBACK, 1998).

Nessa visão, existem pontos-chaves que merecem ser ressaltados e analisados. A função de *aconselhamento* faz dos consultores responsáveis pela qualidade das diretrizes traçadas, sem substituir a função dos gerentes e sem possuir, também, autoridade para tanto. De forma *clara e independente*, faz da consultoria um serviço com independência pessoal, política e emocional do cliente. E por *peças altamente qualificadas* temos muito da razão de ser do serviço, que é motivado pela busca da maestria proferida por pessoas técnicas (CANBACK, 1998).

Outro autor que discorre com bastante clareza sobre consultoria empresarial é Rebouças de Oliveira (2004). Segundo ele, consultoria empresarial é um **processo interativo** de um **agente de mudanças externo** à empresa, o qual assume a responsabilidade **de auxiliar os executivos e profissionais** da referida empresa nas **tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle da situação** (REBOUÇAS DE OLIVEIRA, 2004). Para tornar seu conceito mais claro e consistente, Rebouças detalha as partes-chave, como descrito abaixo:

- **processo interativo**: é o conjunto estruturado de atividades seqüenciais que desenvolvem ações recíprocas, lógicas e evolutivas, visando atender e, preferencialmente, suplantar as expectativas e necessidades dos clientes.

- **agente de mudanças externo**: é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar de maneira pró-ativa e interativa com os diversos fatores do ambiente empresarial. Por ser externo, ele não só está fora do sistema considerado, mas também da empresa como um todo, sendo contratado por um período pré-determinado, para consolidar um projeto ou auxiliar a empresa na resolução de um problema ou na mudança de uma situação.

- **responsabilidade de auxiliar as pessoas**: o consultor deve atuar como parceiro dos executivos e profissionais da empresa, proporcionando metodologias, técnicas e processos que determinem a sustentação para os executivos das empresas tomarem suas decisões com qualidade. Nesse sentido, não é esperado que o consultor conheça o negócio da empresa em sua plenitude, pois isto é uma prerrogativa dos executivos contratantes.

- **tomada de decisões**: os consultores devem, trabalhando ao longo de todo o processo decisório, auxiliar os executivos a fazerem as escolhas corretas entre os vários caminhos alternativos que levam a determinado resultado. Porém, são os

executivos quem possuem a palavra final. Sendo que não cabe aos consultores tomar as decisões, mas apenas fazer análises que suportem tais escolhas.

- **não tem controle direto da situação:** no momento em que o consultor passa a ter o controle direto da situação correlacionada ao problema que gerou a necessidade da contratação da consultoria, ele deixa de ser um consultor e passa a ser um executivo da empresa-cliente. No desenvolvimento de um projeto de consultoria, o consultor é responsável por sua totalidade, pois o mesmo está baseado em metodologias e técnicas, para as quais o consultor foi contratado. No entanto, na implementação de um projeto de consultoria, o executivo da empresa-cliente é responsável por sua totalidade, sendo que, neste caso, esta totalidade corresponde aos resultados efetivos apresentados pelo projeto de consultoria realizado pelo consultor externo. Nesse sentido, embora o consultor não tenha controle direto da situação, ele não deve colocar-se como profissional que não tem responsabilidade pelos resultados da implementação do projeto idealizado, estruturado e desenvolvido sob sua responsabilidade.

Outra visão importante é estabelecida por um instituto da área, o Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO). Sobre o IBCO:

### **Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO)**

O IBCO é Associação de Consultores de Organização profissionais, sem fins lucrativos, o Instituto congrega empresas de consultoria, consultores autônomos, consultores internos e membros institucionais através de adesão voluntária, possuindo núcleos ou representantes em vários estados do Brasil.

Para ser associado é necessário participar de exames que avaliam a formação, experiência e modo de atuação dos candidatos. Uma vez certificados, esses profissionais e empresas assumem compromisso com a missão do Instituto, zelando por seu Código de Ética e perseguindo seus objetivos e metas.

Para assegurar a participação exclusiva de empresas e consultores de alta capacidade profissional e de elevada conduta ética, o IBCO procede a um exame cuidadoso da forma de atuação dos candidatos à admissão como membro do IBCO e mantém esquema para defesa de seu Código de Ética. O elevado padrão de desempenho dos Associados do IBCO, torna-os merecedores do respeito e confiança dos empresários e dirigentes, que utilizam seus serviços.

A principal atividade do IBCO é a pesquisa permanente sobre técnicas, tecnologias, ética e qualidade de consultoria. A discussão crítica dos desafios e oportunidades nessa área produz informações que são disponibilizadas aos associados e seus clientes ([www.ibco.org.br](http://www.ibco.org.br)).

O Instituto Brasileiro de Consultoria Organizacional (IBCO) estabelece a seguinte visão sobre o conceito de consultoria organizacional:

Conforme Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 4º: "- Para os propósitos do IBCO, ficam estabelecidas as seguintes definições: a - Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas, gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para a sua implantação nas organizações assessoradas. É exercida por Consultores de Organização, individualmente, ou através da direção técnica de empresas compostas de profissionais com formação adequada para essa atividade, dedicadas à prestação desses serviços especializados para terceiros”.

De forma sintética, podemos declarar os consultores como pessoas contratadas para ajudar a empresa-cliente a traçar formas de se atingir um cenário desejado a partir dos recursos e condições do cenário atual. Na seção posterior, será abordada brevemente a profissão de consultor organizacional para entender como mais clareza as especificidades e necessidades da relação consultor e empresa-cliente.

### **2.1.2 O consultor organizacional**

Em razão da diversidade do mercado e suas mais variadas necessidades, a profissão de consultor organizacional apresenta uma ampla e também diversa gama de indivíduos e empresas. Embora exista essa grande diversidade, a profissão apresenta um interesse comum: aconselhar profissionalmente seus clientes no que

diz respeito ao gerenciamento e objetivos da organização (BARCUS; WILKINSON, 1994).

A palavra profissão pode ser definida como chamada ou vocação em que seus membros, possuindo determinadas características e atributos, possam fornecer benefícios para seus clientes sob condições estritamente especificadas. Assim, consultoria organizacional pode ser uma profissão, dado que seus profissionais (BARCUS, WILKINSON, 1994):

- possuem uma grande variedade de habilidades e qualidades, sendo que a aquisição destas requer uma extensiva educação, treinamento e/ ou experiência;
- fornecem serviços baseados em pró-eficiência técnica, as quais, por sua vez, estão concentradas em um corpo de conhecimento apropriado;
- são suportadas por um código de ética e padrões na prática de serviços aos seus clientes e nas relações com o público e concorrência;
- estabelecem honorários que são fixos de acordo com a quantidade e tipo de trabalho a ser realizado.

Já o IBCO, em seu estatuto, descreve o consultor organizacional da seguinte forma:

Estatutos Sociais - Capítulo II - Artigo 4º. b – “Consultor de Organização é o profissional, qualificado por instrução superior e experiência específica, cuja principal atividade é a prática da Consultoria de Organização anteriormente definida, de forma continuada e nitidamente predominante sobre outras eventuais atividades que porventura exerça.”

Além do exposto acima, para deixar mais clara e sólida as relações de uma profissão, são elaborados certificados, associações e conselhos, que cada um em sua função, aprimoram e formalizam as atividades da profissão referida. Conforme detalhado em tópico anterior, o IBCO é um dos institutos de destaque nacional nessa área.

### **2.1.3 Motivos para a existência dos serviços de consultoria organizacional**

As empresas de consultoria organizacional empregam por volta de 25% dos recém-formados das melhores escolas de administração dos EUA, e, costumam fazer parte dessa amostra, os melhores alunos de suas classes (CANBACK, 1998). Fatores como ambiente estimulante e desafiador, alto aprendizado e crescimento profissional acelerado, fazem desse setor tão atrativo a esses jovens talentos. Por outro lado, estudos mostram que grande parte das inovações em áreas como estratégia surgem das empresas de consultoria e não de executivos e/ou acadêmicos (PAYNE, 1986). Logo constatamos a importância e relevância do mercado de consultoria para o desenvolvimento e maturação das organizações no mundo atual.

Porém, não fica obvio o entendimento da razão de ser de uma consultoria organizacional. Em outras palavras, porque executivos relegam a agentes externos partes do desenvolvimento das empresas e do capital intelectual nelas instauradas. Nessa linha, Canback (1998) busca explicar a existência do mercado de consultoria a partir da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT).

Com o aumento dos custos burocráticos das empresas, em outras palavras, custos com atividades não diretamente relacionadas à produção, mas sim aqueles relacionados à administração do negócio, é fácil entender um considerável aumento das chances de ocorrerem problemas de controle e gerenciamento na busca da realização de economias de escala e de escopo (CANBACK, 1999). Nessa linha, consultores externos podem configurar uma opção melhor de custo benefício para desenvolvimento de tecnologia de gestão em relação às opções internas da empresa.

Na medida em que a complexidade do ambiente de negócios aumentou, a eficiência dos profissionais diminui, dado uma natural limitação de racionalidade. Como esses profissionais são capazes de gerir um número cada vez menor de variáveis dentro do todo, para fazê-lo com qualidade satisfatória, foi necessária a criação de mais cargos na organização, o que aumentou os custos administrativos das mesmas.

O consultor externo pode não ser indicado em situações onde a especificidade do problema da empresa é muito grande. Nesses casos, os custos de transação, para que o agente externo possa adquirir o entendimento do problema e atuar de forma eficiente sobre ele, são muito superiores aos custos gerados pelas opções burocráticas internas a empresa.

Assim, o complexo ambiente de negócios dos dias de hoje, requer altos custos de transação para operar, o que aumenta a demanda por serviços especializados de coordenação e gerenciamento, tais como os oferecidos pelas consultorias. Logo, Canback conclui que a razão de ser das empresas de consultoria reside na situação onde contratar um serviço é mais barato que a internalização das atividades pela empresa-cliente. E como a perspectiva é de aumento de custos burocráticos, a perspectiva é de crescimento de mercado para a consultoria organizacional.

#### **2.1.4 Motivos para o uso dos serviços de consultoria organizacional**

Os altos executivos das empresas são, na maioria dos casos, os demandantes dos serviços de consultoria organizacional. Apesar do exposto na seção acima, ainda existem razões para duvidar da necessidade de um uso contínuo, ou ainda, dos cenários mais próprios para a utilização desse serviço. Colaborando com essas dúvidas, existem motivos como: o fato de o consultor não possuir conhecimento tão profundo quanto os gestores da empresa e ainda possuir um custo de hora de serviço mais caro que os agentes internos da empresa-cliente.

Para responder a essas questões, alguns autores apontaram razões que justificariam o uso contínuo e contundente do serviço de consultoria. Bower, que foi o homem-forte da McKinsey & Co consultoria por quase cinco décadas, discorre seis razões para a contratação de consultores externos (CANBACK, 1998):

1. Eles provêm competência não disponível internamente;
2. Têm experiência variada advinda de outros serviços prestados;
3. Têm tempo para estudar os problemas;

4. São profissionais;
5. São independentes;
6. Têm habilidade para gerar a ação a partir de suas recomendações.

Para Barcus e Wilkinson (1994), existem três fortes benefícios em se ter a contratação do serviço de consultoria externa:

1. Ponto de vista independente;
2. Qualificações especiais;
3. Serviço profissional com custo e prazo determinados.

Na visão de Greiner e Meztger (1983, apud. CANBACK 1998) existem seis razões para uma organização contratar um consultor:

1. Eles provêem julgamento e opiniões independentes e isentos;
2. Apresentam idéias novas e abordagens modernas;
3. Possuem habilidades para diagnosticar problemas e propor soluções;
4. Desempenham tarefas com habilidades técnicas pouco encontradas;
5. Complementam as habilidades dos gerentes da organização cliente;
6. Implementam sistemas e treinam empregados.

Na opinião de Rebouças de Oliveira (2004) as maiores vantagens na utilização de um consultor externo são:

- consultor possui maior experiência, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas;
- consultor possui maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente, pois, normalmente, sua contratação é realizada pela alta administração;
- consultor pode correr riscos (dizer e fazer coisas); e
- consultor é mais imparcial, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente.

No entanto, existem momentos em que o serviço de consultoria pode assumir posição parcial e perder muito de sua contribuição e eficiência. Barcus ;

Wilkinson (1994) indicam alguns momentos em que vale a pena as empresas-clientes terem um olhar mais atento sobre o referido serviço:

- *consultor como tomador de decisões*. Quando o consultor passa a ter autoridade formal para tomar as decisões, ele deixa de ter um ponto de vista independente.
- *consultor como vendedor de produtos de sua propriedade*. Quando o consultor passa a vender produtos ou soluções de sua empresa ou propriedade, um softwares por exemplo, ele perde sua imparcialidade.
- *consultor como vendedor de produtos padronizados*. Quando o consultor passa a vender soluções padronizadas, o serviço perde sua característica principal e customização e criatividade e o consultor passa a ser parte acessória do processo.

Turner (1982) propõe oito razões para a contratação do referido serviço através da Hierarquia de propósitos. Fazendo uma relação entre benefícios da contratação de um consultor externo, relacionamento consultor-cliente e o processo de consultoria; ele elabora o que devem ser os oito objetivos de um processo de consultoria, agrupados de forma hierárquica onde os cinco primeiros são mais compreendidos e demandados e os três últimos possuem maior complexidade, demandando alto grau de maturidade do consultor e da empresa-cliente.

Os oito objetivos de um serviço de consultoria são (TURNER, 1982):

1. *Prover informação ao cliente*. Para atingir esse objetivo é necessário que os consultores entendam o negócio da empresa-cliente a ponto de ter conhecimento sobre quais as informações relevantes e necessárias. Exemplos desse tipo de consultoria são: pesquisas comportamentais, análises de custos, análises de viabilidade, pesquisa de mercado ou análises da estrutura competitiva de uma indústria.
2. *Resolver os problemas do cliente*. Para esse objetivo os consultores devem ser capazes de entender a situação atual do negócio e analisar se o problema apontado pelo cliente é de fato o prioritário ou ainda a raiz da questão. Nesse tipo de situação, é necessária cautela, o consultor deve usar de sua imparcialidade para não ser totalmente induzido pela percepção do cliente.

Exemplos: definição entre produzir internamente ou comprar no mercado determinado produto e adquirir ou realizar uma aliança estratégica.

3. *Realizar um diagnóstico com eventual redefinição do problema.* Realizar um diagnóstico consistente requer muito mais que um simples exame de ambientes, recursos e cenários. Acompanhar o histórico de decisões e as razões que geraram as diretrizes da empresa é muito importante. Assim, um consultor, de posse de seu papel independente e com visão externa a organização tem maior facilidade para diagnosticar com precisão.
4. *Fazer recomendações com base no diagnóstico realizado.* O direcionamento da empresa, para o alcance de objetivos estabelecidos pode ser o alvo de uma consultoria. Com freqüência o produto entregue para a empresa-cliente é uma apresentação final e/ou relatório escrito contendo ambos os aprendizados e as diretrizes para atingir os objetivos. Nesses casos, é fundamental que o processo de consultoria seja executado a quatro mãos, duas dos consultores, duas dos executivos da empresa-cliente.
5. *Auxiliar na implementação das soluções recomendadas.* Essa participação dos consultores em fase de implementação é contestada por alguns autores, como visto anteriormente com Barcus ; Wilkinson (1994), por tirar do consultor a sua função independente. No entanto, Turner defende que a participação do consultor durante o processo de implementação pode ser tão produtiva quanta a participação dos executivos durante as etapas de planejamento, sem substituir os gerentes durante esse processo. Ainda segundo este autor, podemos ter bons resultados se essa relação for bem estabelecida. Também é ressaltado por Turner que essa relação só se dará caso a etapa inicial do projeto, onde foram desenvolvidos planos, tenha sido bem sucedida. O engajamento do consultor, nesse formato de serviço, assegura maior comprometimento com os resultados do projeto.
6. *Criar um consenso e comprometimento em torno da ação corretiva.* Para termos um projeto de consultoria bem sucedido é necessário engajar a todas as peças-chave da empresa, executivos e colaboradores, no objetivo de atingir as metas estabelecidas pelo projeto. Demonstrar o aumento de desempenho advindo do sucesso do projeto é fundamental para criar, dentro da empresa, clima favorável para alcance das metas e para, também, aproveitar oportunidades de futuros projetos com a empresa-cliente.

7. *Facilitar o aprendizado dos clientes (para resolução futura).* Um dos grandes benefícios do processo de consultoria é o aprendizado gerado na empresa. Os executivos que acompanharam essa empresa incorporam nos métodos e tecnologias de gestão, fazendo deles, mais aptos a desafios futuros. Daí torna-se ainda mais visível e produtiva, a necessidade da participação dos executivos durante o processo de consultoria. Com esse acompanhamento contínuo, os consultores ficam aptos a identificar as necessidades de aprendizado e fornecer treinamento e outras capacitações ao corpo da empresa.
8. *Melhorar a eficácia organizacional de forma permanente.* Uma consultoria compromissada com o sucesso do cliente abraça um objetivo de longo prazo dessa empresa. Esse objetivo é de ser bem-sucedido num longo prazo, ser perene. Num cenário dinâmico é fundamental que a empresa tenha em seus recursos internos a capacidade de se reestruturar e de adaptar estratégias para ter sucesso contínuo. Propor ações e estruturas que colaborem com esse objetivo é compromisso da alta cúpula da empresa e quando incentivada por agente externo (consultoria) possui grandes resultados.

### **2.1.5 O relacionamento entre cliente e consultor**

Apesar de o objeto de estudo da presente pesquisa ser a relação anterior a execução dos projetos, mais diretamente, os atributos determinantes da contratação do serviço de consultoria, é importante relatar quais são os fatores críticos de sucesso para um bom relacionamento entre cliente e consultor, pois estes certamente terão impacto no cotidiano dos consultores, na intenção de compra futura do serviço de consultoria por parte da empresa-cliente e, possivelmente, impacto na intenção de compra da network dessa empresa. Sobre o relacionamento cliente-consultor, discorrem vários autores, entre eles Gable (1996), Patterson (2000), Smith (2002), Appelbaum (2004) e Barcus ; Wilkinson (1994). Sobre a visão desses autores, serão descritos modelos que descrevem a dinâmica do referido relacionamento.

Gable (1996) criou um modelo multidimensional que avalia o sucesso de empresas-cliente na contratação do serviço de consultoria externa. Sua pesquisa foi

restrita para projetos de seleção de *software*, no entanto, acredita-se que possa perfeitamente ser estendida para outros tipos de serviço fornecidos por empresas de consultoria. O autor coloca que apenas a avaliação dos resultados finais do projeto não é suficiente para mensuração de fracasso ou sucesso e propõem três dimensões que devem ser atingidas para o sucesso do projeto. São elas:

- *recomendações dos consultores*. Os clientes devem aceitar as recomendações, utilizá-las e estarem satisfeitos com estas.
- *entendimento dos clientes*. Os clientes devem adquirir maior entendimento sobre o que fazem, sobre o método de trabalho dos consultores e devem estar mais satisfeitos com o aprendizado organizacional.
- *performance dos consultores*. O cliente deve estar satisfeito com o nível de esforço dos consultores para atingir os objetivos do projeto. Fatores como prazo e orçamento previamente estipulado são fundamentais.

Outro autor, Appelbaum (2004), aponta nove fatores críticos de sucesso para que os resultados de um projeto de consultoria sejam favoráveis aos clientes:

1. Consultores competentes;
2. Ênfase nos resultados dos clientes e não nos produtos dos consultores;
3. Expectativas e resultados devem ser claros e bem comunicados;
4. Suporte dos executivos da empresa-cliente deve ser claro;
5. Adaptação à disponibilidade do cliente para mudanças;
6. Aprendizado do ambiente do cliente;
7. Projeto deve ser definido em termos de sucesso incremental (ao invés de grande mudança);
8. Parceria real entre consultores e executivos da empresa-cliente;
9. Inclusão de consultores durante a fase de implementação.

Outra pesquisa que bem estudou a relação consultor-cliente foi realizada por Smith (2002). Esse autor elaborou e aplicou um questionário com os colaboradores da empresa-cliente para avaliar os consultores e o relacionamento desenvolvido com eles. A grande contribuição desse estudo foi entendimento da importância da comunicação entre cliente e consultor, onde sejam niveladas expectativas com o

trabalho. Há também outros seis pontos constatados nessa pesquisa que merecem destaque:

1. Empregados já estão conscientes que consultores são normalmente contratados para realizar algum tipo de mudança organizacional;
2. Empregados tendem a ver consultores como empregados de firmas bem reconhecidas no mercado;
3. Empregados são mais favoráveis do que desfavoráveis em relação às suas experiências de trabalho com consultores;
4. Patrocinadores e equipe de projeto são mais positivos ao uso de consultores do que aqueles empregados que apenas são afetados pelas mudanças sugeridas pelos agentes externos;
5. As maiores críticas relacionadas aos consultores referiam-se a mau gerenciamento de projeto e baixo envolvimento de executivos sênior;
6. Os comentários negativos dos empregados estavam mais relacionados com os resultados dos projetos do que com a execução dos mesmos.

Barcus ; Wilkinson (1994) focam em abordagem colaborativa entre consultores e clientes para o sucesso de um projeto de consultoria. Muitas vezes, segundo estes autores, os colaboradores entendem que tem os seus destinos nas mãos dos consultores, e dessa forma, colaboram bastante com o trabalho dos consultores. Com o projeto feito a quatro mãos, duas da consultoria, duas da empresa-cliente, o projeto tem suas chances de sucesso aumentadas e tem sua responsabilidade dividida entre as partes. Os pontos-chave para uma abordagem colaborativa, com construção de bom relacionamento das partes são os seguintes:

- os trabalhos do cliente e o consultor devem se tornar interdependentes em todos os aspectos do processo de resolução de problemas;
- a tomada de decisões é bilateral, reconhecendo as responsabilidades e a expertise tanto do cliente (sobre a organização) quanto dos consultores (sobre as metodologias e técnicas);
- colaboração é complementada por esforços no alcance de entendimento mútuo e no alinhamento de expectativas para o processo de resolução de problemas;

- responsabilidades de implementação são definidas através de discussões sobre papéis e responsabilidades dos clientes e dos consultores, considerando os recursos disponíveis,
- transferência de habilidades e conhecimentos é parte da resolução de problemas para aumentar a competência dos clientes na resolução de desafios futuros.

Assim, temos com maior clareza a diversidade de fatores que influenciam o relacionamento entre cliente-consultor e o impacto desses mesmos fatores. Fica claro que fator de destaque nesse relacionamento, é uma real relação de parceria, onde ambas as partes sejam capazes de colaborar umas com as outras e maximizar o resultado final dessa relação. Para entender o que é consultoria, ainda com maior clareza, é necessário entender o processo que é o *core business* da indústria, como de fato se dá esse serviço. No capítulo seguinte será abordado o processo de consultoria para posteriormente fazermos a inserção do elo que é, de fato, o estudo dessa pesquisa, o pré-compra.

## **2.2 O processo de consultoria**

Diversos são os autores que estudam o processo de consultoria, elaborando modelos que buscam descrever com clareza e boa exatidão as etapas e pontos mais importantes desse processo. Bruckman ; Iman (1980) descrevem um modelo de seis etapas, a saber: 1-contato, 2-definição do problema, 3- coleta de dados, 4-análise, 5- desenvolvimento do plano de ação e 6-implementação. Na obra de Barcus ; Wilkinson (1994) existe uma seção inteira sobre o processo de consultoria, com detalhamentos de cada uma das etapas (1- definição do problema, 2- levantamento de fatos e análises, 3- desenvolvimento de solução, 4- implementação). Um modelo mais novo e arrojado, que parece tecer vários dos modelos renomados é o de Oliveira (2005). Esse será o modelo investigado a fundo nessa pesquisa.

Esse modelo propõe um processo detalhado em seis etapas, a saber: 1- pré-entrada, 2- entrada, exploração do problema e contratação, 3- coleta de dados,

confirmação do problema e definição de objetivos, 4- desenvolvimento da solução e seleção da forma de intervenção, 5- avaliação e 6- entrega.

- 1- *Pré-entrada*. Essa etapa é uma auto-avaliação do consultor. Esse deve ter em mente suas capacidades, de forma geral, e consciência sobre os resultados que elas podem prover. Faz parte desse estágio a atualização do conhecimento do consultor na sua área de atuação, para que esteja apto a empregar em seu serviço as melhores práticas para a organização.
- 2- *Entrada, exploração do problema e contratação*. Essa etapa é de suma importância para o sucesso de todo o projeto. O consultor deve ser capaz de iniciar um relacionamento ganha-ganha com o cliente desde esse momento. Utilizar técnicas assertivas de análise e fechar um escopo de trabalho que venha a fornecer ao cliente os ganhos prometidos é fundamental.
- 3- *Coleta de dados*. Nessa etapa o consultor começa a ter um entendimento mais profundo da empresa e do problema. Seu relacionamento com os executivos da empresa é parte-chave da qualidade das informações que serão adquiridas durante esse processo. Todas as etapas conseguintes estão condicionadas a qualidade da informação obtida na fase de coleta.
- 4- *Análise e desenvolvimento da solução*. Nesta etapa, os dados obtidos da etapa anterior são tratados, interpretados e começam a virar indicações que vão suportar a tomada de decisão da empresa. É fatal a ligação dessas informações ao objetivo final do projeto.
- 5- *Entrega do produto final e desenvolvimento do plano de ação*. Essa etapa consiste na formalização do projeto final, com detalhamento de resultados obtidos e os direcionamentos previstos por ele. É necessário o detalhamento de todo o processo que culminou ao relatório final. Essa etapa deve conter também um plano de ação, plano que ordena as atividades, em detalhe, que culminarão nos objetivos que foram estabelecidos nas etapas iniciais.
- 6- *Implementação*. Muito é discutido sobre a validade da participação da consultoria durante a implementação. No entanto, o aumento das possibilidades de êxito e o aprendizado gerado ao consultor, ao se deparar com a execução prática dos modelos por ele estabelecidos, parece ter relação favorável para a participação dos consultores nessa etapa.

## 2.2.1 A contratação de serviços de consultoria

O processo de contratação de consultoria é importante nesse estudo, logo essa seção buscará entender, de forma mais profunda, as razões determinantes para a escolha de uma consultoria. Em seções anteriores, foram abordadas as principais razões para a empresa-cliente contratar um serviço de consultoria, no entanto, não foi visto, nessa literatura, as razões pelas quais uma consultoria se diferenciaria de outra aos olhos do mercado potencial.

Czerniawska (2003) elaborou e aplicou uma pesquisa para entender como as empresas-clientes faziam para escolher uma consultoria em detrimento de outras. Sua conclusão foi que, cada vez mais, as empresas abdicam de grandes nomes de consultoria e valorizam mais os nomes dos consultores. Isso indica uma percepção de alto valor e impacto do capital humano no serviço de consultoria, por parte das empresas-cliente em detrimento a credibilidade que as grandes marcas de consultoria possam trazer.

Sicolí (2001) aponta que a fase de reconhecimento da consultoria perpassa, necessariamente, pelo conhecimento do consultor a atuar no projeto, sua história, suas habilidades comprovadas e sua experiência e reconhecimento expresso pelos resultados no mercado de trabalho. Assim, fatores como indicação, reputação de mercado, portfólio e publicações se tornam grandes vantagens competitivas.

Segundo Kotler *et al.* (2002) as melhores práticas para contratação de empresas de serviço profissionais são as seguintes:

- *necessidade do cliente*. Possuir conhecimento técnico específico para atendimento da necessidade atual do cliente.
- *barreira da terminologia*. Comunicação deve ser fácil em ambas as vias (bidirecional).
- *cláusula de desistência*. O cliente deve ter formalmente o poder de desistir, sem ônus algum, da continuidade do trabalho, caso o processo do serviço não transcorra satisfatório.
- *cobrança*. O cliente deve ser capaz de entender o serviço em pequenos pacotes-chave, onde serão feitos os pagamentos em proporção ao valor total do serviço.
- *adequação cultural*;

- *experiência comprovada;*
- *custo adequado;*
- *recursos adequados.*

Um estudo realizado na Austrália, por Simon ; Kumar (2001) analisou a visão dos clientes sobre as competências estratégicas que induzem ao sucesso de uma consultoria organizacional. Esse estudo apontou fatores críticos de sucesso da consultoria organizacional, já mencionado em seções anteriores por outros autores, mas também apontou razões internas as empresas-cliente para a contratação do serviço de consultoria. Essas razões foram:

- expertise insuficiente dos clientes;
- aconselhamento objetivo e independente;
- ajuda e recursos adicionais;
- legitimar a tomada de decisões;
- rápida resolução de problemas.

Os fatores descritos acima parecem convergir a um número mais confiável e coeso de variáveis que explicam a contratação do serviço de consultoria pela ótica do cliente. Fica evidenciado, que fatores subjetivos, comuns aos serviços em geral, exercem grande peso sobre essa escolha e sobre os resultados do serviço. Exemplo disso é evidenciado por Czerniawska (2003), que diz que, quanto mais os consultores percebem determinação do cliente em construir um projeto bem-sucedido, maior a motivação em realizar um bom trabalho e adicionar valor à organização do cliente.

Para propor uma pesquisa brasileira e adaptada ao mercado da região, é necessário entender a fundo as razões motivadoras de compras (mesmo a de executivos representando organizações) para a decisão de compra. O entendimento mais profundo dessa questão, objeto dessa pesquisa, percorrerá o entendimento de quais são os atributos de valor e qual a importância dada a cada um deles no processo de escolha dessa consultoria. Isso quer dizer que, para bem elaborar um instrumento adaptado a realidade brasileira e as empresas e executivos aqui instalados, serão investigadas em capítulos posteriores o comportamento do consumidor.

## 2.3 Comportamento do consumidor

O campo do Comportamento do Consumidor tem feito grandes progressos nos últimos anos, ampliado a exploração de tópicos a serem investigados, bem como de pesquisadores com interesse no estudo das facetas que constituem este fenômeno. Hoje em dia, pesquisadores do comportamento de consumo já representam quase a metade dos professores das escolas de *marketing* (*Business Schools*) do mundo (SIMONSON; CARMON; DHAR; DROLET, NOWLIS, 2001) e estudos sobre o consumo já podem ser considerados como a área de maior crescimento em disciplinas como Antropologia e Sociologia (MILLER, 1995).

Com a convergência tecnológica, o estabelecimento das parcerias multinacionais e a abertura de mercados internacionais, como no caso do Mercosul, o consumidor passa a ser o foco principal dos negócios (ADLER, 1991).

O comportamento do consumidor resulta de escolhas conscientes entre alternativas e essas escolhas são sistematicamente relacionadas com os processos psicológicos, particularmente com percepção e formação de crenças e atitudes. Assim, os modelos utilizados para a compreensão do comportamento de consumo (e.g., MCGUIER, 1969; PETER; OLSON, 1993) baseiam-se em grande parte na área de cognição social para a sua fundamentação teórica. Tais modelos, ao identificarem e proporem a medição de respostas cognitivas salientam o papel da tomada de decisão no consumo. Por exemplo, Kleindorfer, Kunreuther e Schoemaker (1993) descrevem que indivíduos normalmente utilizam os processos de decisão mais simplificados para fazerem suas escolhas. Tversky, Sattath, e Slovic (1988) propõem um modelo de contingência de pesos no qual indivíduos fazem um balanço custo-benefício entre dimensões de probabilidade e utilidade.

A variável expectativa tem sido profundamente explorada para se entender a preferência de consumidores, em especial, pela teoria da expectância (LEWIN, 1938; TOLMAN, 1959). Esta teoria parece ser aquela que mais se aplica ao comportamento do consumidor (FEATHER, 1995), e define a expectância como um produto das variáveis: valência, instrumentalidade e expectativa. Nesse contexto, a expectativa é vista como crenças que indivíduos têm que ações particulares da sua parte podem levar a resultados específicos.

Valência pode ser definida como uma variável de orientação afetiva com os resultados. A valência para um indivíduo está relacionada ao resultado do produto que ele espera ter e com o nível de satisfação que este é capaz de proporcionar, embora não esteja diretamente relacionada com o real valor atribuído a ele. Entretanto, um produto com valência negativa pode se tornar positivo depois de uma vivência com o produto/serviço (PINDER, 1992). Já a instrumentalidade se refere a um auxílio, suporte à mudança de um resultado para outro (PINDER, 1992; FEATHER, 1995). Significa dizer que um resultado tem uma valência positiva se a pessoa acredita ter uma alta instrumentalidade para a aquisição de um produto/serviço e acredita poder evitar as valências negativas deste mesmo resultado. Finalmente, o conceito de expectativa relaciona-se à crença de que uma resposta particular pode ser possível. Ela envolve o levantamento cognitivo das valências, a percepção da instrumentalidade e posteriormente o desenvolvimento de crenças sobre o atendimento do objetivo proposto, ou o consumo em si (PINDER, 1992). A área de comportamento do consumidor (JACOBY; HOYER, BRIEF, 1992, AUGUSTYN, HO, 1998) usa da teoria de expectativa ao considerar os processos pelos quais o consumidor adquire e processa informação a respeito de um produto / serviço. Diversos modelos foram delineados com base nessas preocupações, incluindo aquele descrito por Peter e Olson (1993). Segundo esses autores, o processo de escolha do consumidor se dá em seis passos: problema de reconhecimento, busca de informação interna, busca de informação externa, integração das informações, tomada de decisão e, finalmente, consumir.

O primeiro estágio descrito no modelo, problema de reconhecimento, é aquele em que o indivíduo percebe diferenças no estado atual e no estado ideal. Segundo Peter e Olson (1993), esse estágio é aquele no qual o processo de decisão é ativado. A tomada de decisão é definida aqui como a intenção e reflexão da escolha em resposta às necessidades percebidas (KLEINDORFER, KUNREUTHER; SCHOEMAKER, 1993). O processo de decisão e as atitudes dos consumidores sofrem influência dos grupos de referência, da família, e dos esforços do *marketing* (JACOBY; HOYER, BRIEF, 1992; SMITH, BOND 1999; KLEINDORFER, KUNREUTHER, SCHOEMAKER, 1993). Devido a essas influências no processo de decisão, é possível de modificar as estratégias de marketing e torná-las mais eficazes e eficientes. O presente projeto busca investigar precisamente as necessidades percebidas por potenciais clientes, ou consumidores de serviços de

consultoria organizacional para pequenas e médias empresas no DF. Assim, entendendo esses consumidores como organizações, e não indivíduos, busca-se as expectativas de tais consumidores, os possíveis fatores geradores de satisfação e preferências para, assim, avaliar a potencialidade desse tipo de serviço no mercado de Brasília, DF. É interessante notar que a satisfação do consumidor é entendida como um estado psicológico resultante da confirmação da expectativa de consumo (JACOBY; HOYER, BRIEF, 1992), estando assim relacionada à preferência do consumidor. Os componentes da satisfação são cognitivos, isto é, avaliativos quanto à utilidade do produto ou serviço para a necessidade atual. Satisfação ocorre quando o resultado das expectativas é alto e a desaprovação é pequena; um dos paradigmas estudados aqui é o da comparação (SIMONSON et al., 2001), que é baseado na noção de que a satisfação se constrói de forma comparativa em três diferentes níveis: experiência passada, experiência de outros e a situação presente.

Com a comparação entre esse três níveis, pode-se falar de pelo menos três etapas ou enfoques distintos na avaliação da satisfação de serviços. A primeira era dos projetos de Qualidade de Serviços apresentava um foco voltado à questão da satisfação, obtida muitas vezes a quaisquer custos. A segunda fase introduziu o relacionamento de satisfação com retenção de clientes, voltando o foco para esse último. De nada adiantava haver clientes satisfeitos que não permaneciam clientes. Na terceira e atual etapa, nota-se uma ampliação da abordagem focando-se a rentabilidade proporcionada à empresa, isto é, busca-se satisfazer o cliente para que ele permaneça mais tempo junto à empresa e, conseqüentemente, agregue mais valor na formação da rentabilidade dessa (REICHHELD, SASSER, 1996; RUST; ZAHORIK; KEININGHAM, 1993). Verifica-se, pois, uma preocupação com a manutenção de esforços de melhoria de qualidade de serviços, com conseqüente expansão do nível de satisfação, desde que haja também um retorno desse investimento, muitas vezes condicionado à existência de retenção-lealdade, como mediadores da geração de rentabilidade. No que se refere à indústria de serviços, há de se observar que o ganho, se não imediato, ocorrerá pelo menos em médio prazo, incrementando a satisfação da sociedade com a prestação desses serviços o que repercutirá, sem dúvida, no aumento imediato da rentabilidade do prestador do serviço, além do que haverá, com efeito, a fidelização dos clientes.

A busca da satisfação do cliente objetivando a sua fidelização tem na experiência passada o determinante mais forte de satisfação. Quando essa experiência é ambígua, a experiência dos demais passa a ser um importante motivador. Assim, o presente estudo se preocupou em identificar, controlar e analisar o conjunto de variáveis que impacta na decisão de compra do consumidor com relação aos serviços oferecidos por uma empresa de consultoria. No que diz respeito ao comportamento do consumidor investigado, a questão geral refere-se à expectativa da função do serviço oferecido, e à satisfação decorrente desta expectativa. Pretende-se definir um instrumento avaliativo desse fenômeno, ou seja, capaz de medir a importância atribuída aos atributos de valor de consultoria organizacional.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Os diferentes tipos de pesquisa podem ser classificados quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos (ANDRADE, 1999).

A natureza da presente pesquisa é original, dada que essa pesquisa foi realizada pela primeira vez e teve seu instrumento de coleta elaborado pelo autor, segundo métodos científicos a serem especificados nas próximas linhas dessa seção.

Quanto a objetivos, podemos colocar esta pesquisa em um meio termo entre pesquisa descritiva e pesquisa exploratória. Por um lado, é uma técnica padronizada de coleta, com procedimentos de análise claros para descrever um fenômeno identificado e corroborado por revisões literárias e especialistas das áreas competentes. Pode ser vista como pesquisa exploratória dado o caráter investigativo e objetivos ainda de reconhecimento de variáveis, típico de pesquisas iniciais em um tema.

Sobre a ótica dos procedimentos da pesquisa, esta pesquisa se utilizou da revisão bibliográfica, fonte de dados secundários, para embasar o alcance dos objetivos. Também houve grande esforço para captação de dados primários, para melhor avaliar como se comporta o mercado local diante do exposto na literatura. Para o estágio de coleta de dados primários seguiu-se com o modelo adotado na psicométrica (PASQUALI, 1999), que é baseado em três grandes pólos: procedimentos teóricos, empíricos e procedimentos analíticos. Os conjuntos de procedimentos, aplicados aos objetivos da pesquisa, são descritos a seguir.

##### **1. Procedimentos teóricos e empíricos:**

Os procedimentos teóricos envolvem a definição dos componentes psicológicos (e.g. atitudes, estilos, preferências) observados pelo levantamento e diagnóstico demográfico (propriedades), a definição da estrutura semântica dos componentes (dimensionalidade), as definições constitutivas e operacionais das variáveis (construção de itens) e a análise teórica dos itens do instrumento (análise semântica e de juízes). Para a realização destes procedimentos foram utilizadas

fontes de informação bibliográficas (literatura científica), documentais (pesquisas documentais) e empíricas.

Nesta etapa de construção de instrumento, 11 antigos clientes de uma empresa de consultoria foram convidados a participar de uma entrevista de profundidade com roteiro semi-estruturado (Apêndice A), cujas perguntas versavam sobre: qual a experiência que esses participantes tiveram com consultoria organizacional e como foi, o que os clientes julgavam mais importante no serviço de consultoria, o que motivaria essa empresa-cliente a contratar um serviço de consultoria, entre outras. Os dados foram registrados, transcritos e posteriormente analisados por um especialista em comportamento do consumidor e consultores organizacionais com boa experiência de mercado. Resumidamente, tais procedimentos visavam um levantamento exploratório de informações sobre os fenômenos investigados, possibilitando a validação dos dados obtidos por outros procedimentos. Desta fase de construção de instrumentos, produziram-se itens, construídos como itens de medida de atitude, seguindo a literatura da área (e.g., FISHBEIN, AIZEN, 1991). Tais itens foram agregados a uma escala de importância de 10 pontos, sendo “1” referente à “Nenhuma Importância” e “10” como “Extrema Importância”.

Os procedimentos empíricos subseqüentes envolveram a aplicação do instrumento e a coleta de informação empírica. A coleta de dados quantitativa foi realizada em duas etapas. A primeira se referia ao teste do instrumento em uma amostra menor da indicada anteriormente. Corrigiram as falhas do instrumento e foi partiu-se para a etapa da calibração do instrumento. Esta segunda etapa foi definitiva, com a amostra total de sujeitos.

## 2. Procedimentos analíticos:

Os dados coletados foram submetidos a uma bateria de testes estatísticos para conferir análise de dados extremos. Após a correção do banco de dados, prosseguiu-se à análise de sua validade e confiabilidade.

### 3.2 População e amostra

O universo da pesquisa é referido aos executivos de topo, os tomadores de decisão das empresas, de pequeno e médio porte do Distrito Federal. Após estudo empírico e entrevistas com especialistas, conclui-se que esse nicho, de pequenas e médias empresas, caracteriza melhor um segmento. Abordar empresas de micro a grande porte traria uma amostra muito heterogênea o que aumentaria a dificuldade do processo de coleta de dados e de análise, indesejável do ponto de vista de uma pesquisa de caráter ainda exploratório. Também, por constatação de especialistas de mercado e consultores organizacionais de larga experiência, excluíram-se as micro-empresas, dada que a realidade dessas empresas (em boa parte dos casos) é distante das condições necessárias para se vigorar uma consultoria que venha a produzir bons resultados. Olhando-se o nicho de grandes empresas, vimos o outro extremo. Um universo de empresas já maduras, com maior possibilidade de acompanhamento de consultorias grandes, de renome, assim se assemelhando mais a quadros internacionais. Acompanhando esse nicho a seu caráter de informação regional e ainda, de colaborar com informação a setores mais carentes. Faz-se necessário salientar as limitações da elaboração de hipóteses em pesquisas exploratórias.

A pesquisa quantitativa teve uma amostra total de 127 empresas de pequeno e médio porte do DF sendo que em cada empresa o questionário foi respondido pelo executivo responsável pelas decisões gerenciais. Desses 127 questionários, 19 foram excluídos em processo de tratamento de dados – descartando casos extremos e casos omissos, dando maior confiabilidade a análise seguinte.

É importante salientar que a pesquisa buscou conhecimento acerca das razões motivadoras de compra, através da opinião dos principais gestores, dessa forma é uma pesquisa de análise do nível organizacional. Esse nicho de pequenas e médias empresas de Brasília compõe um universo de 5.783 pequenas empresas e 641 médias empresas, segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS (2005) assim, o universo total é de 6424 empresas. É importante também salientar que os critérios adotados pelo SEBRAE para classificar as empresas entre pequeno e médio porte são:

Pequena empresa:

- I) Na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas;
- II) No comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas.

Média empresa:

- I) Na indústria e construção: de 100 a 499 pessoas ocupadas;
- II) No comércio e serviços: de 50 a 99 pessoas ocupadas.

Algumas restrições dessa pesquisa são levantadas e planejadas. A primeira delas advém da dificuldade de se atingir esses gestores. Eles são naturalmente um nicho com pouca disponibilidade de tempo e com resistência a fornecer informações das empresas (por menores que sejam essas informações). Para minimizar esse efeito foram pensadas táticas de abordagem e adaptações no instrumento de coleta. Pela falta de um *mailing* desse segmento de empresas, as abordagens foram presenciais, feitas porta a porta nas empresas. Esse tipo de abordagem é muito dispendioso, e essa pesquisa possui limitações orçamentárias. Outra questão restritiva é que essas empresas, que abarcam os gestores, alvo da pesquisa, se distanciam muito fisicamente uma das outras, elevando o tempo de coleta e incrementando custos. Para minimizar esse efeito, foram mapeadas zonas econômicas dentro do DF com maior propensão a ter um grande número de empresas desse segmento. Por essas razões será uma amostra por conveniência, não-casual e não-aleatória. O plano de amostragem é adequado a pesquisas exploratórias, mas não recomendável para pesquisas conclusivas (que não é a pretensão desta) Gouvêa (1996).

Dado o quadro de variáveis, pretendeu-se construir instrumento capaz de integrar as variáveis que impactam na decisão e intenção de compra de empresas-cliente ao serviço de consultoria organizacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira questão do instrumento aplicado (Apêndice B) buscava medir a importância atribuída aos atributos de valor de consultoria organizacional para a contratação do mesmo. Os 47 atributos, listados em itens, cuja construção foi descrita no tópico de método (e.e., revisão bibliográfica, discussão com especialistas e entrevistas semi-estruturadas com clientes no perfil desejado na amostra/ ver Apêndice A). Para analisar os dados obtidos nessa primeira questão do instrumento quantitativo do estudo, foi feita uma análise dos componentes principais (PCA), que subdividiu os 47 atributos em componentes.

O resultado da PCA indicou dois componentes ( $KMO= 0,74$ ;  $Qui^2= 2777,31^{***}$ ; % variância explicada= 49,42), denominados de “procedimentos internos de consultoria” e “imagem externa da consultoria” pelo autor. O alfa cronbach, que indica o quanto os atributos representam o componente, de “procedimentos internos de consultoria” foi de 0,96 e de “imagem externa da consultoria” foi de 0,87. Segue tabela resumo das informações.

Componentes	Atributos	Cargas Fatoriais	Comunalidades
Imagem externa da consultoria	Tamanho da equipe de trabalho.	0,994	0,831
	Utilização de modelos padrões de consultoria.	0,837	0,849
	Preço abaixo do mercado.	0,759	0,691
	Tempo no mercado da consultoria.	0,755	0,647
	A consultoria possuir desenvolvimento acadêmico, produzindo artigos científicos, cases e demais materiais de cunho acadêmico.	0,701	0,664
	A consultoria ministrar palestras e seminários no mercado.	0,585	0,783
	Tempo de experiência prática dos consultores.	0,557	0,659
	Consultores com especialização em cada área de conhecimento utilizada no serviço prestado à organização.	0,518	0,679
	A consultoria prestar serviços superiores aos oferecidos no mercado, mesmo que praticando preços igualmente superiores.	0,507	0,701
	A consultoria demandar pouco tempo da organização.	0,507	0,734
	Mensuração dos resultados do serviço prestado.	0,464	0,831
	Referências do trabalho da consultoria por clientes conhecidos de outras empresas.	0,387	0,797
	Entrega de resultados ao longo do projeto, não só no final.	0,377	0,633
	Dar subsídios para a tomada de decisão na organização.	0,368	0,648

Componentes	Atributos	Cargas Fatoriais	Comunalidades
Procedimentos internos de consultoria	Comprometimento com o resultado do projeto.	0,898	0,778
	Adaptação do serviço à realidade da organização.	0,871	0,801
	Qualidade das soluções propostas ao fim do projeto de consultoria (não inclui implementação).	0,847	0,825
	Realizar acompanhamento após o término do projeto para auxílio na implementação das práticas propostas e para sanar dúvidas.	0,847	0,731
	Capacidade de propor soluções completas para as dificuldades da organização	0,844	0,742
	Identificação de falhas na organização.	0,843	0,822
	Prontidão no atendimento das requisições da empresa.	0,841	0,860
	Agilidade na execução do serviço requisitado pela organização.	0,817	0,766
	Esclarecimento, junto ao cliente, das necessidades da organização.	0,788	0,683
	Pontualidade na entrega do produto final.	0,782	0,860
	Atenção prestada pelos consultores.	0,769	0,713
	Cumprimento dos prazos estipulados no contrato.	0,747	0,882
	Realização de um diagnóstico preciso, levantando as principais e reais causas dos problemas.	0,735	0,535
	Ser proativo: diagnosticar pontos de melhoria antes mesmo do cliente.	0,727	0,615
	Soluções inovadoras no serviço prestado.	0,714	0,805
	Participação efetiva da organização cliente no serviço prestado pela consultoria.	0,712	0,747
	A consultoria implementar as ações propostas no serviço prestado.	0,697	0,842
	Fornecimento de diagnóstico quanto às dificuldades da organização.	0,692	0,774
	Atualização técnica da consultoria.	0,688	0,808
	Domínio da consultoria de ferramentas de tecnologia da informação para utilização no serviço prestado à organização.	0,688	0,749
	Bom relacionamento entre funcionários internos da organização e consultoria.	0,685	0,738
	Acesso a conhecimento especializado fornecido pela consultoria.	0,635	0,763
	Cordialidade no atendimento.	0,626	0,666
	Capacitação / formação dos consultores.	0,584	0,705
	Formas de pagamento flexíveis.	0,546	0,700
	A consultoria estabelecer um canal de comunicação prático e efetivo com a empresa durante o serviço prestado.	0,524	0,760
	Manutenção de sigilo das informações da organização e do projeto.	0,484	0,786
	Capacidade de entregar resultados rápidos.	0,457	0,782
	Agilidade no processo de contratação da consultoria.	0,429	0,766
	Fornecimento de treinamentos para auxílio no serviço de consultoria prestado.	0,413	0,758
Resultados positivos de projetos anteriores da consultoria.	0,388	0,830	
Experiência da consultoria em projetos antecedentes.	0,375	0,705	
Adequação da consultoria à cultura da organização.	0,359	0,707	

Tabela 1 – Componentes, atributos e cargas fatoriais.

Fonte: elaboração do autor.

O componente “procedimentos internos de consultoria” teve uma média 8,56 e desvio padrão de 1,02. Enquanto o componente “imagem externa da consultoria” teve média 8,01 e desvio padrão pouco maior, de 1,06. Ambos os componentes

tiveram uma avaliação de alta importância para o consumidor, já que a maior resposta é “10 - extremamente importante”. Esse padrão é indicativo de que os consumidores têm grande apreço pelos componentes do serviço de consultoria, indicando também alto grau de envolvimento e expectativa com esse serviço.

A segunda questão do instrumento rezava sobre a intenção de compra do consumidor de consultoria. Nela o respondente descrevia se a organização da qual faz parte pretende contratar ou contratou, nos últimos 3 anos, alguma empresa de consultoria empresarial. Em caso afirmativo, a questão se abria a três opções (contratou recentemente, contratou recentemente e pretende contratar novamente e contratou recentemente). A opção contratou recentemente foi desenhada para abarcar os respondentes que haviam contratado o serviço, mas que não tinham opinião formada sobre a contratação ou não do serviço posteriormente (indecisos). Em caso de resposta negativa a questão dois, o respondente especificava em três opções sua intenção (mas pretende contratar, não pretende contratar e não possui informações para responder a referida pergunta). Essa questão buscava categorizar a amostra em perfis diferentes de intenção de compra, configurando nossa variável independente e assim, gerando informação mais precisa para atuação prática no mercado para o melhor entendimento do fenômeno, já que, por exemplo, podemos mensurar a quantidade da amostra que pretende contratar e o que mais esperam de uma consultoria.

As resposta a questão 2 do instrumento, se subdividiram da seguinte forma:

% sobre total	Quantidade de respostas	Item	% sobre total	Quantidade de respostas	Sub-item
41%	41	sim	18%	18	contratou recentemente
			17%	17	contratou recentemente e pretende contratar novamente
			6%	6	contratou recentemente e não pretende contratar novamente
59%	60	não	22%	22	mas pretende contratar
			15%	15	e não pretende contratar
			23%	23	não possuo informações para responder a referida pergunta

Tabela 2- Respostas da questão 2.

Fonte: elaborado pelo autor

Nessa dispersão de respostas é interessante observar a alta quantidade de organizações positivamente intencionadas para a compra do serviço de consultoria, 39% - sendo 17% contratou recentemente e pretende contratar novamente e 22%

não contratou mas pretende contratar. Esse é um sinal positivo para as empresas que pretendem atuar no segmento, ou que já atuam. É importante lembrar que nessa amostra ainda há uma grande parte de consumidores indecisos.

Para entender a relação entre a intenção de compra dos consumidores (variável categórica) e a importância dada aos componentes dos atributos de valor de consultoria (variável intervalar), foi realizada uma análise de correlação não paramétrica (Spearman Rho), que indicou os valores distribuídos na tabela abaixo.

Opções de resposta para questão 2	Procedimentos internos	Imagem externa
contratou recentemente	-,031	-,108
contratou recentemente e pretende contratar	,341*	,410**
contratou recentemente e não pretende contratar novamente	-,432**	-,420**
Mas pretende contratar	,190	,251
E na vai contratar	-,023	,107
Não possui informações	-,167	-,344**

\*\*\* correlação significativa a  $< 0,001$

\*\* correlação significativa a  $< 0,01$

\* correlação significativa a  $< 0,05$

Tabela 3 – Correlação opções da questão 2 e componentes de atributos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Os valores da correlação, que medem o grau de envolvimento entre duas variáveis – positivamente ou negativamente, apontou diversos relacionamentos relevantes entre as variáveis da questão 2 e os componentes extraídos da questão 1. Para a relação “procedimentos internos (PI)” e “imagem externa (IE)” houve uma correlação positiva, indicada por Rho de 0,64\*\*, que é hipoteticamente explicada pelo fato de o consumidor que tem alto envolvimento com o serviço de consultoria, julga importante os diversos quesitos que compõem o serviço, não abrindo mão de qualidade como um todo. Para “contratou recentemente e pretende contratar” e correlação positiva com “PI” e “IE”, o indicativo é que a prestação do serviço anterior atendeu as expectativas prévias e gerou uma atitude positiva com o serviço, fazendo desse uma boa busca interna e até externa (como indica a alta correlação com imagem externa) para a resolução de problemas internos da empresa e de aumento de performance. Também é possível que as empresas de consultoria com boa imagem externa tenham prospectado clientes e atendido a expectativa desses clientes, gerando assim um padrão de comportamento que entende que boa imagem

externa – não necessariamente de experiência comprovada, é sinal de qualidade de serviço. Já para o caso de “contratou recentemente e não pretende contratar novamente” e correlação negativa com “PI” e “IE”, parece justificar justamente o oposto. É grande indício de que essa fatia de empresas tenha ficado insatisfeita com a sua experiência com o serviço de consultoria e assim tenha gerado uma atitude negativa em relação ao serviço de forma generalizada, importante frisar que segundo Kotler (2002) o maior indicador de bom desempenho de uma consultoria é a satisfação do cliente, e também é a maior garantia de fidelização para serviços. A última correlação significativa resultado desse cruzamento de questões é “não possui informações” e “IE”, negativamente relacionadas. Para essa relação a hipótese é que onde quem não tem informação tem uma natural barreira a venda, em especial a cadeia de serviços, essencialmente intangível. Essas distinções claras no comportamento do consumidor, de acordo com sua intenção de compra, facilitam o entendimento do mercado consumidor em segmentos (Kotler, 2002) e assim o desenho de estratégias comerciais e até mesmo de desenho de negócio, ou seja, construir a consultoria para focando os atributos necessários do mercado desejado. Para o meio acadêmico é insumo para a elaboração de hipóteses mais claras, profundas e assertivas.

A análise de regressão logística foi usada para se entender o quanto os fatores “PI” “IE” explicam a variável dependente apontada na segunda questão do instrumento. Os componentes “PI” e “IE” explicam 12% de quem contratou o serviço de consultoria, apontado pelo R quadrado de Nagelkerke. Nessa análise, o fator 1 (PI) apresentou  $\text{Exp(B)} = 1,27$  e  $\text{Wald} = 0,861$ . Na mesma análise o Fator 2 (IE) apresentou  $\text{Exp(B)} = 0,817$  e  $\text{Wald} = 0,680$ . Os valores apontam que o maior peso para foi do Fator 1 (PI), justificando a contratação do serviço de consultoria. Esse dado é indicativo de que as empresas consideram sim parâmetros externos e a apresentação da consultoria, durante o processo de contratação, no entanto, os fatores determinantes da atitude positiva de compra são aqueles que caracterizam o serviço e determinam a qualidade dele. Logo evidenciamos como estratégia fundamental às empresas e prestadores de serviço da área o investimento nos quesitos básicos de qualidade de serviço, que devem ser apresentados em altíssimo padrão, em detrimento de investimento em fatores geradores de visibilidade ou prestígio externo da consultoria, pois esses requerem alto investimento e tem menor apreço do consumidor na decisão de compra.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve por objetivo identificar e analisar o conjunto de variáveis que impacta na intenção de compra do consumidor com relação aos serviços oferecidos por uma empresa de consultoria. Para tanto foi feita larga pesquisa no campo de consultoria, retomando da literatura as contribuições de diversos autores para o tema relacionado. Na literatura de consultoria ficou clara a pequena produção nacional e a falta de pesquisas e estudos que entendam a regionalidade brasileira, assim, dificultando o desenvolvimento da indústria de consultoria no país. Mais que uma escassez de literatura, há uma quase inexistência de estudos na área para o DF, região tão aquecida e promissora economicamente. Buscando a visão do cliente e entendendo que a boa estratégia só pode advir de boa informação e conhecimento do cliente, foram feitas diversas entrevistas e estudos documentais sobre clientes em empresas de consultoria, para a construção de um instrumento que pudesse medir a importância dos atributos de consultoria e sua relação com a intenção de compra dessas organizações. Os resultados, embora impossibilitados de generalidades, indicaram sucesso do instrumento para essa medição e para segmentação de clientes sobre a ótica do consumo.

As dificuldades de um projeto pioneiro, como esse apresentado, são grandes. Houve um universo de eventos de difícil predição, como a dificuldade da coleta de dados com os principais gestores, alta dispersão da amostra e alto custo de coleta, mas a superação, a medida do possível, viabilizou a captação de 127 questionários, uma verdadeira vitória, mas que não satisfaz as necessidades de uma amostragem estatística. Devida a grande aplicabilidade prática das informações desse estudo, o autor recomenda a futuros pesquisadores um aperfeiçoamento do instrumento, intenso planejamento de amostragem e plano de captação de recursos para o mesmo, já que o usufruto desses dados para o setor de consultoria e acadêmicos é evidente. Pode ser grande vetor para desenvolvimento de uma indústria regional com alto padrão de qualidade e em um setor que, por natureza, desenvolve aos diversos outros.

É esperado pelo autor que a ampliação dessa linha de pesquisa gere informações mais precisas para o mercado e possibilite a criação de instrumento estatisticamente validado, testado em amostragem adequada e que possibilite

generalizações estatísticas. É um trabalho que pode ser estendido as mais diversas regiões do país e que pode ser indexado com informações mais diretas, de aplicabilidade econômica, como feita nesse instrumento.

Fica mais claro para o autor a existência de um grande mercado, ávido por consumir, mas consumir um serviço de qualidade. Os dados também mostram a importância de se desenvolver institutos ou associações como o IBCO, que dão maior suporte e legitimidade as consultorias sejam capazes de certificar os aptos a prestar serviços efetivos às empresas, eliminando do mercado os maus consultores, apontados pelos dados da pesquisa como o grande vilão do mercado.

As consultorias que estiverem mais bem capacitadas para atender ao mercado, em termos de conhecimento e entendendo, de fato, a óptica e demanda desse mercado, serão a liderança da indústria e certamente terão a melhor fatia de uma indústria que cresce a números extraordinários.

## REFERÊNCIAS

ADLER, N.J.. **International dimensions of organizational behavior**. Ed. Boston: Kent, 1991.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

APPELBAUM, Steven. *Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship*. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge; Hollywood: vol. 4, 184-19, Mar 2004. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

AUGUSTYN, M. M.; HO, S. K... **Service quality and tourism, Journal of Travel Research**. Journal of Travel Research 37, 1998.

BARCUS, Sam; WILKINSON, Joseph. **Handbook of Management Consultant Services**. 2<sup>nd</sup> Ed. New York: McGraw-Hill, 1995.

BRUCKMAN, John Charles; IMAN, Steve. *Consulting with Small Business: a process model*. **Journal of Small Business Management**. Milwaukee: vol. 18, n° 2, 41-47, Apr, 1980. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

CANBACK, Staffan. The Logic of Management Consulting – part one. **Journal of Management Consulting**. [S.I.]: vol. 10, n°2, Nov, 1998. Proquest ABI/ Inform Global Jun/ 2004.

CANBACK, Staffan. *The Logic of Management Consulting – part two*. **Journal of Management Consulting**. [S.I.]: vol. 10, n°3, Mai, 1999. Proquest ABI/ Inform Global Jun/ 2004.

CARMON, Z.; DHAR, R.; DROLET,A.; NOWLIS, S.M.. **Consumer Research: In search of identity**. Annual Review of Psychology, 52. pp. 249-275, 2001.

**CONSULTANT NEWS.** Peterborough, New Hampshire: Kennedy Information, vol. 32, nº8, Aug 2002.

CONSTRUÇÃO CIVIL, **Anuário do DF.** Disponível em:  
<<http://www.anuariododf.com.br/comercio-servicos-e-industria/construcao-civil/>>.  
Acesso em: 20/05/2011 às 22h35.

CZERNIAWSKA, Fiona. Is there an “Enron” in Consulting’s Future? **Consulting to Management.** Burlingame, vol. 14, nº 1, 3-6, Mar 2003a. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

DICKEN, Peter. **Global Shift.** 3rd Ed. [S.l.]: Guilford Press, (1998).

DANADONE, Júlio Cesar. **Os Hunos já chegaram:** dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. São Paulo: Escola Politécnica – USP, Tese de Doutorado, 2001.

DANADONE, Júlio Cesar. O mercado internacional de consultorias nas últimas décadas: crescimento, diversificação e formas de disputa. **Caderno de Pesquisas em Administração FEA –USP.** São Paulo: v. 10, n. 2, p. 1-15, abril/junho, 2003.

FEATHER, N. T.. **Values, valences, and choice: The influence of values on the perceived attractiveness and choice of alternatives.** *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995.

GABLE, Guy. *A multidimensional Model of Client Success when Engaging External Consultants.* **Management Science.** Linthicum: vol.42, nº08, 1175-1198, Aug 1996. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

GOUVÊA, Maria Aparecida. **Pesquisa Qualitativa.** São Paulo: FEA-USP (mimeo), 1996.

IBCO, Quem Somos. Disponível em:

<[http://www.ibco.org.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5:conceito&catid=1:quem-somos&Itemid=655](http://www.ibco.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5:conceito&catid=1:quem-somos&Itemid=655)>. Acesso em: 18/05/2011 às 23h20.

JACOBY, J. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Califórnia, EUA: Consulting Psychologists Press. Ed. California, 1992.

KLEINDORFER, P. R., KUNREUTHER, H. C.; SCHOEMAKER, P. J. H. (1993). **Decision sciences: An integrative perspective**. Cambridge: Cambridge University Press.

KOTLER, Phillip et al. **Marketing de Serviços Profissionais**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KURPIUS, DeWayne; FUQUA, Dale. *Fundamental Issues in Defining Consultation*; **Journal of Counseling and Development: JCD**. Alexandria: vol. 71, p. 598-600, Jul 1993. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

LEWIN, K.. ***The conceptual representation and the measurement of psychological forces***. Duke University Press: Durham, NC, 1938.

MCGUIRE, W. G. (1969). The nature of attitudes and attitude change. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), **Handbook of social psychology** (2nd ed) (pp. 136–314). New York: Longman.

MILLER, D. Consumption and commodities. **Annual Review of Anthropology**, 24, 141–161, 1995.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio. **Empresas de Consultoria no Mundo Globalizado**. São Paulo: FEA-USP, Working Paper, 2003.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Critérios de Decisão Relevantes na Escolha e Contratação de Serviços de Consultoria de Gestão: a Perspectiva dos Clientes**. São Paulo: FEA-USP, Dissertação (Mestrado), 2005.

PATTERSON, Paul. *A Contingency Approach to Modeling Satisfaction with Management Consultant Services*. **Journal of Service Research: JSR**. Thousand Oaks: vol. 3, nº02, Nov, 138-153, 2000. Proquest ABI/ Inform Global Jun/2004.

PAYNE, Adrian. *New Trends in the Strategy Consulting Industry*. **The Journal of Business Strategy**. Boston: vol. 6, nº 1, pp. 43-55, 1986.

PETER, J. P.; Olson, J. C. (1993). **Consumer behavior and marketing strategy**. Homewood, IL: Irwin.

RAIS, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: < <http://www.rais.gov.br/>>  
Acesso em: 12/04/2011 as 18h30.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Manual de Consultoria Empresarial**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SEBRAE, CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS - ME – EPP.  
Disponível em : < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>.  
Acesso em: 10/04/2011.

SÍCOLI, Carlos. Os dilemas das empresas e os consultores. **Jornal Estado de Minas**, p. 39, 15/12/2001.

SIMON, Alan ; KUMAR, Vania. *Clients' View on the Strategic Capabilities wich Lead to Management Consulting Success*. **Management Decision**, London, vol. 39, p. 362-372, 2001.

SIMONSON, I., Carmon, Z., Dhar, R., Drolet, A., ; Nowlis, S. M. (2001). Consumer research: In search of identity. **Annual Review of Psychology**, 52, 249–275.

SMITH, Martin. *What clients employees say about consultants*. **Leadership ; Organization Development Journal**. Bradford: vol. 23, nº2, 93-103, 2002.

SMITH, P. B., ; Bond, M. H. (1999). **Social psychology: Across cultures (2nd ed.)**. Boston: Allyn ; Bacon.

TURNER, Arthur. *Consulting is more tha giving advice*. **Harvard Business Review**. Boston, MA: n. 60, p. 120-129, Sep/Oct, 1982.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Entrevista semi-estruturada

#### Questões utilizadas

1. O que o (a) senhor (a) julga mais importante na prestação de qualquer serviço?
2. O que o (a) senhor (a) espera de um serviço de consultoria empresarial (entenda por consultoria empresarial todos os serviços de consultoria capazes de auxiliar a gestão da empresa do qual o (a) senhor (a) faz parte)?
3. O que não pode faltar numa empresa de consultoria empresarial?
4. O que faria o (a) senhor (a) contratar um serviço de consultoria empresarial?
5. Que fatores poderiam influenciar na escolha de uma consultoria empresarial?
6. Quais são as maiores dificuldades na condução do seu negócio atualmente?
7. Quais são as medidas adotadas quando o(a) senhor(a) se depara com um problema na sua empresa do qual o(a) senhor(a) tem pouco conhecimento ou dificuldade para resolver?
8. O senhor teve experiências com consultoria? Caso sim, relate-as.

#### Descrição da empresa

1. Qual o porte da empresa?  
( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande
2. Número de funcionários:  
\_\_\_\_\_
3. Tempo de existência da empresa:  
1 - Até 1 ano  
2 - De 1 a 3 anos  
3 - De 3 a 5 anos  
4 - De 5 a 10 anos  
5 - De 10 a 20 anos  
6 - Mais de 20 anos
4. Região administrativa da empresa:  
\_\_\_\_\_
5. Qual o setor de atuação da empresa:  
\_\_\_\_\_

## Apêndice B – Questionário quantitativo

### Pesquisa de Opinião

Prezado(a) Gestor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre a **Aceitação de Empresas de Consultoria no mercado de Brasília**, que está sendo realizada pelo do Grupo de Estudos e Pesquisas em Comportamento do Consumidor da Universidade de Brasília, Consuma/UnB. Nosso objetivo é identificar o que o mercado empresarial do Distrito Federal espera de serviços de consultoria, o que valorizam e sua aceitação.

Trata-se de uma pesquisa de mercado sem vínculos com qualquer órgão público ou empresa e sua opinião é muito importante para compreendermos como o mercado de Brasília vê os serviços de consultoria. Não existem respostas certas ou erradas para nenhuma das questões. Responda às perguntas baseando-se nos seus próprios valores e opiniões. **Você não precisará escrever seu nome, nem identificar a empresa.** Os dados da pesquisa serão analisados através de resultados gerais, assim sendo, respostas individuais não poderão ser identificadas. Os resultados serão posteriormente utilizados na elaboração de um relatório, que não conterá nenhuma informação que possa identificar os participantes da pesquisa, onde serão apresentados apenas temas gerais. **Em média, o questionário é respondido em 15 minutos.**

**Obrigado por sua colaboração!**

### Questionário

Pensando no que você conhece sobre empresas de consultoria, por favor, avalie o grau de importância para cada uma das características abaixo. Você pode marcar **qualquer número** entre **1** e **10** que melhor expresse sua opinião.

**Por favor, responda da maneira mais sincera possível.**

1. O quanto cada um dos pontos abaixo seria importante na sua decisão de contratar uma consultoria empresarial para sua organização?	Nada Importante					Extremamente Importante				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										

Se sua organização for contratar um serviço de consultoria empresarial, o quanto cada um dos pontos abaixo seria importante na sua decisão de contratá-la?	Nada Importante										Extremamente Importante									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32	Adequação da consultoria à cultura da organização.																			
33	A consultoria prestar serviços superiores aos oferecidos no mercado, mesmo que praticando preços igualmente superiores.																			
34	Formas de pagamento flexíveis.																			
35	Fornecimento de treinamentos para auxílio no serviço de consultoria prestado.																			
36	A consultoria demandar pouco tempo da organização.																			
37	Utilização de modelos padrões de consultoria.																			
38	Capacidade de entregar resultados rápidos.																			
39	Adaptação do serviço à realidade da organização.																			
40	Atualização técnica da consultoria.																			
41	Soluções inovadoras no serviço prestado.																			
42	A consultoria implementar as ações propostas no serviço prestado.																			
43	Capacidade de propor soluções completas para as dificuldades da organização																			
44	Participação efetiva da organização cliente no serviço prestado pela consultoria.																			
45	Realizar acompanhamento após o término do projeto para auxílio na implementação das práticas propostas e para sanar dúvidas.																			
46	A consultoria possuir desenvolvimento acadêmico, produzindo artigos científicos, cases e demais materiais de cunho acadêmico.																			
47	A consultoria estabelecer um canal de comunicação prático e efetivo com a empresa durante o serviço prestado.																			

2. A organização do qual o senhor(a) faz parte pretende contratar ou contratou, nos últimos 3 anos, alguma empresa de consultoria empresarial?

Sim

Não

- Contratou recentemente.  
 Contratou recentemente e pretende contratar novamente.  
 Contratou recentemente, mas não pretende contratar novamente.

- Mas pretende contratar.  
 E não pretende contratar.  
 Não possui informações para responder a referida pergunta.

Por favor, escreva abaixo as empresas contratadas:

---



---

3. Com relação à resposta da questão anterior, caso a sua organização não tenha contratado uma empresa de consultoria, favor assinalar qual a importância de cada um dos aspectos abaixo para a não contratação do serviço.	Nada Importante										Muito Importante									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Escassez de recursos financeiros para tal finalidade.																			
2	Casos de insucesso anteriores desses serviços.																			
3	Preferência pela geração de conhecimentos internamente.																			
4	Falta de conhecimento de empresas com competência que possam ajudar a solucionar os problemas.																			
5	A necessidade que determinaria a contratação da consultoria não foi considerada prioridade pela organização no momento.																			
6	Falta de crédito no serviço de consultoria.																			

4. Que meios o(a) Sr(a) utilizou ou utilizaria para buscar informações sobre serviços de consultoria? Listar o máximo de três opções.

- Indicação de amigo       Jornais       Revistas especializadas       Outros  
 Internet       Associações       SEBRAE      Especificar: \_\_\_\_\_

