

# **Desenvolvimento de Serviços de Alto Valor Agregado para Empresas de Consultoria**

**Orientados:**

**Alexandre Coelho Rodrigues**

**Augusto Henrique Geraldi**

**Eduardo Antonio da Silva**

**Mauricio Correa de Camargo**

**Orientador**

**Prof.Dr. Emerson Antônio Maccari**

# Índice

**I. Introdução**

**II. Conceitos e Teoria**

**III. Fluxograma de Prestação de Serviços**

**IV. Metodologia**

**V. Descrição e Análise**

**VI. Considerações Finais**

**VII. Limitações da Pesquisa**

**VIII. Recomendações**

# Introdução

## ▪ Contexto:

- ✓ Alta competitividade no setor de consultoria de serviços

## ▪ Justificativa:

- ✓ Análise da atuação das empresas de consultoria de forma a agregar valor aos serviços

# Introdução

## ■ Questão de pesquisa:

- ✓ Em que os clientes atribuem valor?
- ✓ Qual o grau de valor percebido pelos clientes?
- ✓ A que os clientes irão atribuir valor no futuro?

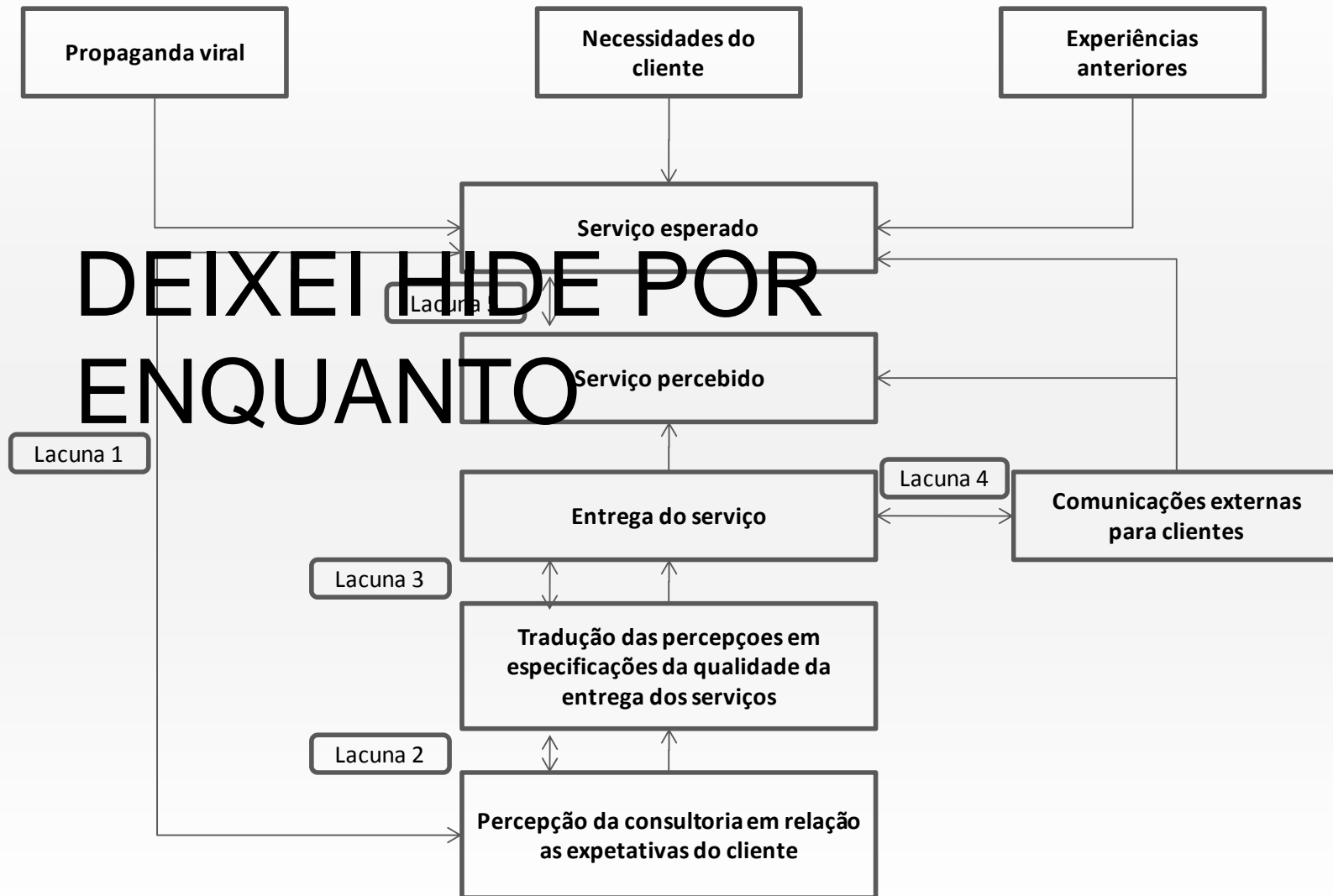
## ■ Objetivos:

- ✓ Desenvolver um método de avaliação do grau de valor dos serviços prestados por empresas de consultoria

## Conceitos e Teoria

- **Operações:** Prestação de serviços e suas características  
Valor percebido
- **Marketing:** Relacionamento e retenção de clientes  
Marketing de serviços
- **Inovação:** Tipos de inovação em serviços  
Habilidade do inovador
- **Estratégia:** Diretriz organizacional  
Diagnóstico do ambiente  
Formulação e implementação
- **Qualidade:** Escala SERVQUAL  
Lacunas na prestação de serviços

# Fluxograma de Prestação de Serviços (EXCLUIR)



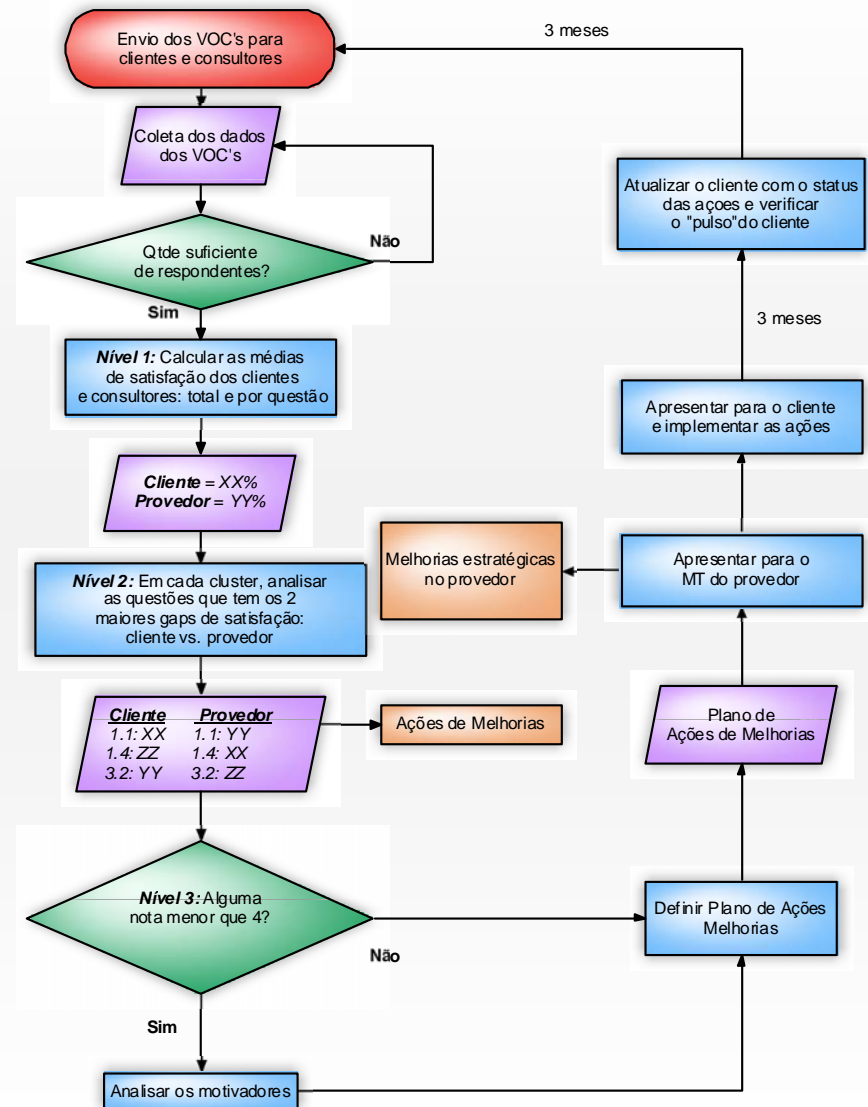
Fonte: Parasuraman, Zeithaml e Berry (1996).

## Metodologia da Pesquisa

- A pesquisa foi do tipo descritiva e com abordagem de campo para coleta de dados por meio de um questionário estruturado
- FBM (*Financial Business Maker*) como provedora de serviços instituições financeiras como clientes
- 7 respondentes de cada lado do binômio provedor-cliente, para análise das diferenças de percepções sobre cada aspecto
- Escala *Likert* para 25 perguntas agrupadas em 5 *clusters* que se abordam os 3 objetivos específicos (*constructo da pesquisa*):
  - o papel do consultor na entrega dos serviços
  - a organização FBM como provedora
  - critérios de contratação do cliente

# Metodologia

## Fluxograma de Melhoria Continuada de Serviços



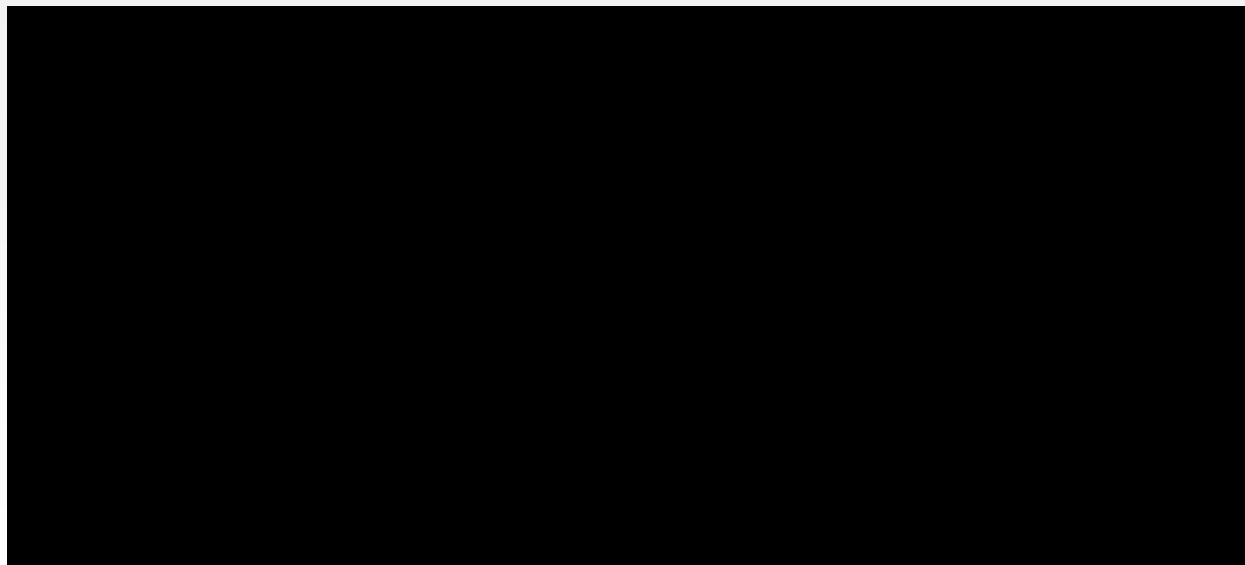
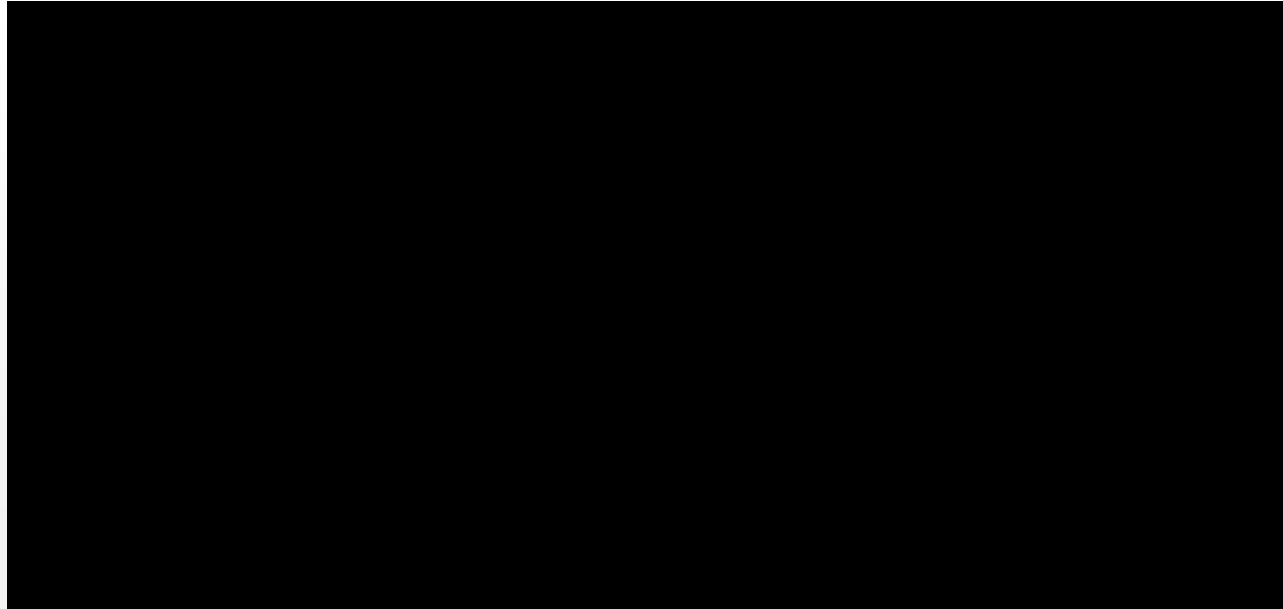
# Metodologia – VOC

## VOC - Voz do Cliente

	Min	Med			Max
	1	2	3	4	5
	0%	25%	50%	75%	100%
<b>1- Equipe de Consultores</b>					
1.1 As competências foram adequadas à atuação (disponibilidade, responsabilidade, liderança e comunicação)?			x		
1.2 A qualificação técnica foi compatível?				x	
1.3 Mostrou eficiência na execução dos serviços?				x	
1.4 O atendimento foi satisfatório (qualidade, prazo, simpatia)?					x
1.5 Trabalharia novamente com esta equipe de consultores?					x
<b>2- Serviços Prestados</b>					
2.1 O forma de pagamento atendeu a expectativa?					x
2.2 A documentação entregue (relatórios, pareceres etc) foi adequada?				x	
2.3 A qualidade dos serviços foi compatível com outras consultorias de ponta?					x
2.4 O suporte após a conclusão dos serviços atendeu as expectativas?					x
2.5 Todos os serviços contratados foram adequadamente realizados?					x
<b>3- Execução dos Serviços</b>					
3.1 O prazo de apresentação da proposta foi adequado?					x
3.2 O prazo para início dos serviços atendeu expectativas?				x	
3.3 Houve flexibilidade para alterações do escopo inicial?					x
3.4 Houve excelência operacional durante toda a execução?					x
3.5 A gestão dos serviços foi atendeu as expectativas?				x	
<b>4- A Consultoria</b>					
4.1 Conhece a missão, visão e valores da empresa?					x
4.2 Entende a necessidade do cliente?				x	
4.3 Identificou alguma nova oportunidade de negócio?		x			
4.4 Indicaria a consultoria para seus clientes ou parceiros?					x
4.5 O quanto a empresa está próxima de uma consultoria perfeita?			x		
<b>5- Critérios de Contratação do Cliente</b>					
5.1 Considera práticas de sustentabilidade?		x			
5.2 Considera a experiência no setor de atuação da empresa?					x
5.3 Considera o processo de inovação?				x	
5.4 Considera a indicação de outras empresas ou profissionais?					x
5.5 Considera a estabilidade da empresa?					x

Fonte: Autores

# Descrição e Análise



Fonte: Autores

# Descrição e Análise

## VOC - Voz do Cliente

	Consolidado Equipe			Consolidado Cliente			Delta			
	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Delta Pergunta			
<b>1- Equipe de Consultores</b>										
1.1	As competências foram adequadas à atuação (disponibilidade, responsabilidade, liderança e comunicação)?			4.1	4.3	86%	3.7	4.3	86%	12%
1.2	A qualificação técnica foi compatível?			4.6			4.0			14%
1.3	Mostrou eficiência na execução dos serviços?			3.9			4.6			16%
1.4	O atendimento foi satisfatório (qualidade, prazo, simpatia)?			4.6			4.6			0%
1.5	Trabalharia novamente com esta equipe de consultores?			4.3			4.6			6%

### ■ Resultado da análise:

- ✓ A equipe possui dificuldade em demonstrar o seu potencial técnico
- ✓ A percepção do cliente é satisfatória com relação à entrega
- ✓ Deverá analisar com profundidade a lacuna entre o serviço percebido vs o esperado (KOTLER e KELLER, 2006)

# Descrição e Análise

## VOC - Voz do Cliente

	Consolidado Equipe			Consolidado Cliente			Delta	
	Média / perquntas	Média cluster	% cluster	Média / perquntas	Média cluster	% cluster	Delta Perqunta	
<b>2- Serviços Prestados</b>								
2.1	O forma de pagamento atendeu a expectativa?	4.0	4.3	85%	4.3	4.4	87%	7%
2.2	A documentação entregue (relatórios, pareceres etc) foi adequada?	4.3			4.1			3%
2.3	A qualidade dos serviços foi compatível com outras consultorias de ponta?	4.6			4.7			3%
2.4	O suporte após a conclusão dos serviços atendeu as expectativas?	4.3			4.2			3%
2.5	Todos os serviços contratados foram adequadamente realizados?	4.1			4.5			8%

### ■ Resultado da análise:

- ✓ Clientes e equipes reconhecem a qualidade empregada
- ✓ A qualidade quando evidenciada ratifica e excelência na execução (VAVRA, 1993)
- ✓ A qualidade é o elemento fundamental na construção da relação de confiança (BERRY, 2001)

# Descrição e Análise

## VOC - Voz do Cliente

	Consolidado Equipe			Consolidado Cliente			Delta	
	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Delta Pergunta	
<b>3- Execução dos Serviços</b>								
3.1	O prazo de apresentação da proposta foi adequado?	3.9	4.2	84%	3.9	4.0	80%	0%
3.2	O prazo para início dos serviços atendeu expectativas?	4.1			3.6			16%
3.3	Houve flexibilidade para alterações do escopo inicial?	4.3			4.1			3%
3.4	Houve excelência operacional durante toda a execução?	4.4			4.5			2%
3.5	A gestão dos serviços foi atendeu as expectativas?	4.3			4.0			7%

### ■ Resultado da análise:

- ✓ Falta de comunicação da equipe ao cliente sobre os motivos de atraso no início da execução dos trabalhos
- ✓ Demora na entrega das propostas comerciais
- ✓ As equipes devem aumentar a fluidez e proximidade na comunicação (GIANESI e CORREA, 1996), bem como padronizar modelos de propostas e desenvolver uma modelagem de preços para atuar nas questões centrais de sua formação (KOTLER, 1999)

# Descrição e Análise

## VOC - Voz do Cliente

	Consolidado Equipe			Consolidado Cliente			Delta
	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Delta Pergunta
<b>4- A Consultoria</b>							
4.1	4.7	4.4	88%	4.6	4.1	83%	3%
4.2	4.4			4.0			11%
4.3	4.0			3.7			8%
4.4	4.7			4.6			3%
4.5	4.1			3.9			7%

### ■ Resultado da análise:

- ✓ Baixo entendimento das reais necessidades do cliente
- ✓ Restrição em alavancar novas oportunidades de negócio
- ✓ Tratar o cliente de forma individual para aumentar o conhecimento das suas necessidades (PEPPERS e ROGER, 1994), possibilitando a identificação e geração de novos negócios (REICHHELD, 1996 e BERRY, 1995)

# Descrição e Análise

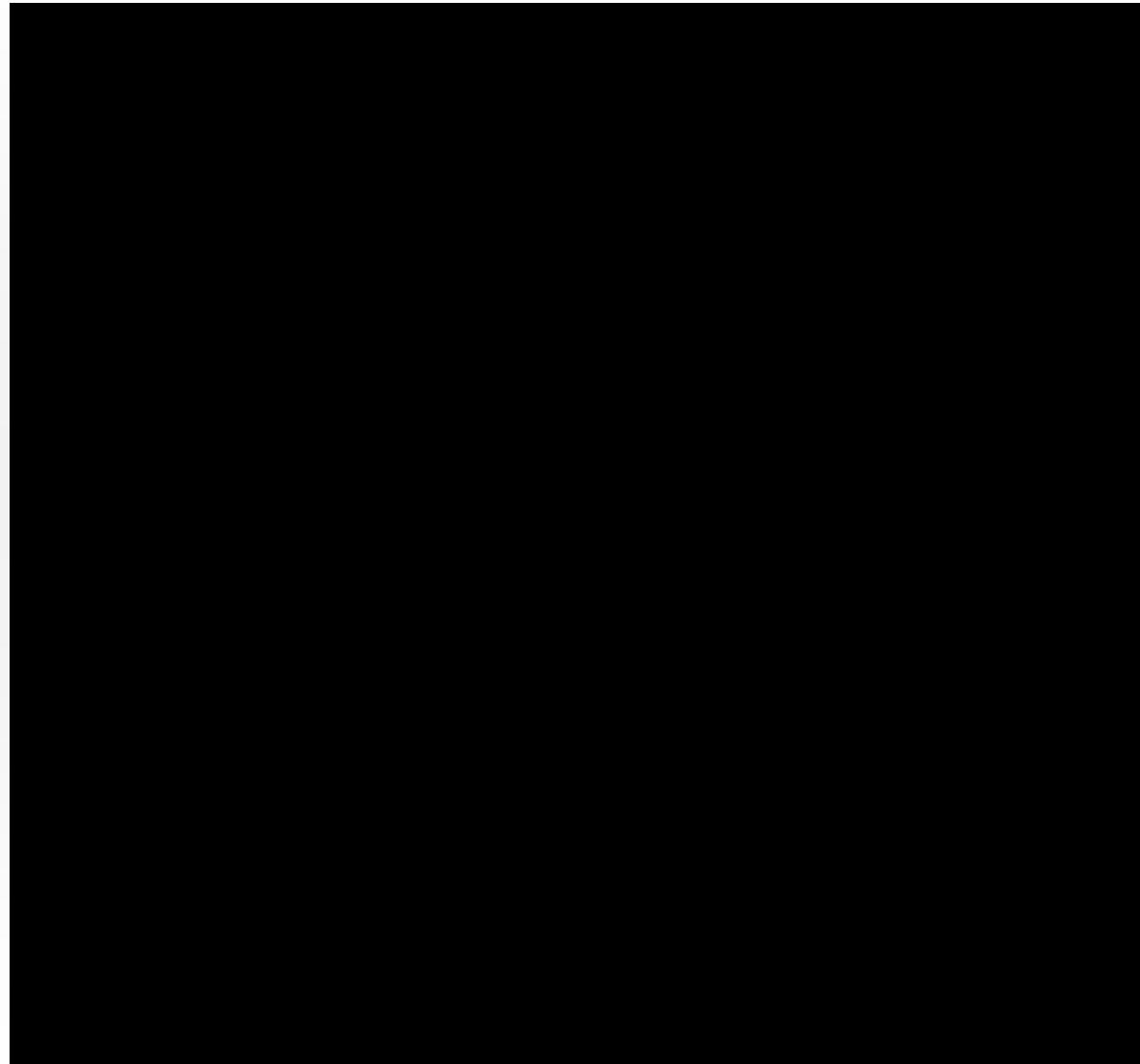
## VOC - Voz do Cliente

	Consolidado Equipe			Consolidado Cliente			Delta	
	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Média / perguntas	Média cluster	% cluster	Delta Pergunta	
<b>5- Critérios de Contratação do Cliente</b>								
5.1	Considera práticas de sustentabilidade?	4.0	4.4	89%	3.4	4.4	87%	17%
5.2	Considera a experiência no setor de atuação da empresa?	4.7			4.6			2%
5.3	Considera o processo de inovação?	4.3			4.3			1%
5.4	Considera a indicação de outras empresas ou profissionais?	4.8			5.0			3%
5.5	Considera a estabilidade da empresa?	4.3			4.6			5%

### ■ Resultado da análise:

- ✓ Sustentabilidade não foi reconhecido como fator determinante de contratação
- ✓ A estabilidade da empresa, a experiência no setor e a indicação são de relevante importância na contratação
- ✓ Atuar em sustentabilidade representa um guia de inovação (IETEC, 2010). Outros aspectos importantes são a parceria e a inovação, conforme *Dilato (complementação do SERVQUAL)*.

## Descrição e Análise - *Dilato*



Fonte: Autores

## Considerações Finais

- Metodologia da pesquisa reconhecida como inovadora pelos clientes
- Possibilitou mensurar e diagnosticar as diferenças de percepção dos clientes e consultores quanto ao nível de satisfação do serviço
- O método mostrou-se eficaz em avaliar a atuação da consultoria e prover informações para o realinhamento de sua estratégia
- Respondentes mostraram-se questionadores o que denota ser pouco usual este tipo de pesquisa

## Limitações do Estudo

- Base limitada a sete clientes do segmento financeiro
- Demora na devolutiva do questionário em função data de fechamento de balanço
- A escala Likert apresenta limitação pois os respondentes tendem a evitar os extremos das alternativas de avaliação

## Recomendações

- Desenvolvimento de um plano de ação para implementação do “Fluxograma de melhoria continuada de serviços”
- A devolutiva é uma importante ação para demonstrar o compromisso da consultoria em superar as expectativas do cliente e construir uma relação de longo prazo
- A metodologia deve ser aplicada periodicamente para o constante desenvolvimento de serviços de alto valor agregado
- Este trabalho serve de base para pesquisas futuras para a análise das relações entre clientes e empresas de consultorias