

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Heloiza Izumi Hirano

**A utilização de informação de consultorias
na tomada de decisões estratégicas**

São Paulo
2019

Administração

Prof. Dr. Vahan Agopyan

Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior

Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

HELOIZA IZUMI HIRANO

**A utilização de informação de consultorias
na tomada de decisões estratégicas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Bernadete de Lourdes Marinho Grandolpho

Versão Original

São Paulo
2019

Ficha catalográfica
Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA
com os dados inseridos pelo(a) autor(a)

Hirano, Heloiza Izumi.

A utilização de informação de consultorias na tomada de decisões estratégicas / Heloiza Izumi Hirano. - São Paulo, 2019.
129 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2019.
Orientador: Bernadete de Lourdes Marinho Grandolpho.

1. Tomada de decisão. 2. Informação de mercado. 3. Expertise. 4. Consultorias. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

AVALIAÇÃO

Nome: Hirano, Heloiza Izumi

Título: A utilização de informação de consultorias na tomada de decisões estratégicas

Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

*Ao meu pai, Hideo, e à minha mãe, Misako, meus professores de vida.
Ao meu marido José Roberto, por segurar minha mão durante todo o caminho.*

AGRADECIMENTOS

Esta Dissertação é parte de um projeto de mudança de vida profissional e pessoal, após muitos anos dedicados à vida corporativa. Agradeço especialmente à Professora Doutora Bernadete de Lourdes Marinho Grandolpho, por me ajudar nessa transição e no redescobrimto da vida acadêmica, com dedicação, paciência, carinho e rigor metodológico.

Agradeço aos colegas do Núcleo Decide, e principalmente ao seu coordenador, Professor Doutor Abraham Sin Oih Yu, por me guiarem na descoberta de um tema que se tornou, para mim, tão caro: a tomada de decisões estratégicas.

Agradeço muitíssimo aos entrevistados desta pesquisa, executivos e consultores, cujo tempo é valioso e restrito, mas que ainda assim, me receberam, e com paciência e interesse, responderam a cada pergunta e dúvida. Agradeço à *Strategic and Competitive Intelligence Professionals – SCIP*, por me ajudar na divulgação da survey, assim como a todos os que, por meio das diversas redes sociais, me ajudaram a encontrar profissionais com o perfil desejado para participarem.

Agradeço aos professores da USP, de cada disciplina realizada, pelo conteúdo enriquecedor, e por seu exemplo de dedicação ao ensino e à pesquisa.

Agradeço aos funcionários da FEA USP, pela atenção e cuidado no apoio administrativo e acadêmico.

Agradeço aos amigos e colegas da FEA USP, por me mostrarem as múltiplas possibilidades de interesses e temas que somente a vida acadêmica pode revelar, em especial nesta Instituição, aberta a ideias e projetos multidisciplinares e inovadores.

Agradeço aos meus amigos, pelo valioso apoio durante o processo de pesquisa, em especial ao Luiz Villela, à Thais Okay, e ao Eric Bacconi.

Agradeço, sobretudo, ao meu pai, à minha mãe e ao meu marido, por acreditarem em mim e me apoiarem sempre, incondicionalmente.

RESUMO

Hirano, H.I. (2019) A utilização de informação de consultorias na tomada de decisões estratégicas (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

No processo de tomada de decisões estratégicas em uma organização, contar com informação de qualidade é um fator importante de diferencial competitivo. Considerando as incertezas e desafios ambientais e institucionais da atualidade, grandes e médias empresas encontram nas consultorias uma fonte de informação útil e com um nível de confiabilidade e credibilidade, relacionado ao consultor, expert em determinados setores ou temas de mercado. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é entender de que maneira a informação de mercado, proveniente de consultorias, apoia e interfere na tomada de decisões estratégicas. Conceitualmente, o estudo é baseado em duas áreas de pesquisa, ambas multidisciplinares e com elementos em comum, com as quais também vem a colaborar: na área que versa sobre a tomada de decisões estratégicas, destaca-se o processamento da informação nesse processo; na área de estudos da informação de mercado, aprofunda-se a análise sobre a informação advinda de consultorias, sendo sua especialização relacionada ao conceito de expertise do consultor, individualmente. Nessa visão consolidada, o fator comportamental, relacionado à influência de características individuais no processo da tomada de decisão, sendo simultaneamente alteradas pelo mesmo processo, se destaca. Este estudo segue uma abordagem descritiva, na medida em que observa o comportamento de valorização e uso da informação para tomada de decisões estratégicas, ainda que considere, ao abordar o processo da tomada de decisão, as diversas fases existentes, em sua concepção estruturada, originada na abordagem normativa da área, equilibrada pelos elementos cognitivos ancorados na ideia de racionalidade limitada do indivíduo. Com relação à expertise que caracteriza o consultor, origem da informação analisada, refere-se ao alto nível de proficiência em um tema específico, advindo de qualificações acadêmicas e da experiência (Chi, 2006). Metodologicamente, é feita a opção por combinar, de forma complementar e subsequente, a pesquisa quantitativa, na forma de uma *survey* abrangendo 80 profissionais que atuam diretamente com informação de mercado, em grandes e médias empresas, e a pesquisa qualitativa, concretizada por 12 entrevistas semiestruturadas, junto a dois perfis distintos: 7 tomadores de decisão em grandes e médias empresas, e 5 consultores, experts em seus temas de atuação, que atuam em consultorias de mercado atendendo a grandes e médias empresas. Os principais resultados indicam que a informação adquirida de consultorias é utilizada de forma mais consistente ao incorporar-se ao conhecimento organizacional da empresa contratante, por meio do relacionamento entre o consultor e a equipe envolvida em cada projeto, sendo que o papel do tomador de decisão é significativo para o processo. Observa-se que a transição de aspectos individuais do expert e do tomador de decisão, para aspectos grupais e organizacionais da utilidade da informação e de sua incorporação à empresa, simultaneamente alterando os sujeitos envolvidos, tanto consultores e equipes das empresas contratantes, a partir do conhecimento adquirido, é um fenômeno complexo que poderia, inclusive, motivar estudos futuros.

Palavras-chave: Tomada de decisão, Informação de mercado, Expertise, Consultorias

ABSTRACT

Hirano, H.I. (2019) The use of consulting information in strategic decision-making (Master's Dissertation). School of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

In the strategic decision-making process in an organization, relying on quality information is an important competitive advantage. Considering the uncertainties and environmental and institutional challenges of the present time, large and medium companies find in consultancies a useful source of information that also offers a level of reliability and credibility, related to the consultant, who is an expert in certain sectors or market niches. In this context, the objective of this study is to understand how market information from consultants supports and interferes with strategic decision-making. Conceptually, the study is based on two research areas, both multidisciplinary and with common elements, with which the following also collaborates: in the strategic decision-making area, information processing in this process is noteworthy; in the market information study area, the analysis of information from consultancies is approached, and its specialization is related to the consultant's concept of expertise, individually. In this consolidated view, the behavioral factor, related to the influence of individual characteristics in the decision-making process, undergoing simultaneous alterations by the same process, is noteworthy. This study follows a descriptive approach, insofar as it observes the behavior of valuing and using information for strategic decision-making, although it considers, when addressing the decision-making process, the various existing phases, in its structured conception, originated in the normative approach of the area, balanced by the cognitive elements anchored in the idea of limited rationality of the individual. Regarding the expertise that characterizes the consultant, the source of the analyzed information, it is referred to the high level of proficiency in a specific subject, coming from academic qualifications and experience (Chi, 2006). Methodologically, the option is made to combine, in a complementary and subsequent manner, the quantitative research, in the form of a survey comprising 80 professionals who work directly with market information in large and medium-sized companies, and the qualitative research, carried out by 12 semi-structured interviews with two distinct profiles: 7 decision makers in large and medium-sized companies, and 5 consultants, experts in their field of expertise, who work in market consultancies serving large and medium-sized companies. The main results indicate that the information acquired from consultancies is used more consistently when incorporated into the contracting company's organizational knowledge, through the relationship between the consultant and the team involved in each project, and the role of the decision maker is significant to the process. It is observed that the transition from individual aspects of the expert and the decision maker to group and organizational aspects of the usefulness of the information and its incorporation into the company, simultaneously changing the subjects involved, both consultants and teams of the contracting companies, from the acquired knowledge is a complex phenomenon that could even motivate future studies.

Keyword: Decision-making, Market information, Expertise, Consulting companies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Capítulos da Dissertação | 28 |
| Figura 2 – Conceitos estudados na Fundamentação Teórica..... | 33 |
| Figura 3 – Ciência da Informação, subáreas e áreas interdisciplinares | 34 |
| Figura 4 – Multidisciplinaridade na tomada de decisão em organizações | 35 |
| Figura 5 – Hierarquia de componentes da Inteligência Organizacional..... | 42 |
| Figura 6 – Modelo geral da tomada de decisão estratégica..... | 47 |
| Figura 7 – Uma visão heurística do processamento de informação motivado | 51 |
| Figura 8 – Representação geral dos métodos utilizados..... | 55 |
| Figura 9 – Análise de dados na pesquisa qualitativa | 66 |
| Figura 10 – Temas desenvolvidos referentes aos conceitos abordados..... | 91 |
| Figura 11 – Elementos de transição do aspecto individual para o coletivo..... | 92 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Resultado da Pesquisa inicial na Base Scopus | 30 |
| Tabela 2 – Resultado do Cruzamentos das expressões buscadas na Base Scopus | 30 |
| Tabela 3 – Artigos utilizados como referência teórica com maior número de citações Scopus | 31 |
| Tabela 4 – Elementos técnicos da tomada de decisão | 46 |
| Tabela 5 – Classificação segundo porte de empresas | 58 |
| Tabela 6 – Quadro resumo de temas para investigação quantitativa..... | 59 |
| Tabela 7 – Quadro resumo de temas para investigação qualitativa..... | 63 |
| Tabela 8 – Área de trabalho dos respondentes da <i>survey</i> | 68 |
| Tabela 9 – Tempo de atuação na área de trabalho dos respondentes da <i>survey</i> | 68 |
| Tabela 10 – Cargo ocupado pelos respondentes da <i>survey</i> | 69 |
| Tabela 11 – Tempo total nos cargos dos respondentes da <i>survey</i> | 69 |
| Tabela 12 – Ramo de atividade das empresas em que trabalham os respondentes da <i>survey</i> .. | 70 |
| Tabela 13 – Dados dos executivos entrevistados | 71 |
| Tabela 14 – Dados dos consultores entrevistados | 72 |
| Tabela 15 – Motivos de contratação de informação de mercado externa | 73 |
| Tabela 16 – ANOVA - Motivos de contratação de informação de mercado externa..... | 73 |
| Tabela 17 – Fatores de valorização da informação adquirida do fornecedor externo | 78 |
| Tabela 18 – ANOVA - Fatores de valorização da informação adquirida do fornecedor externo | 78 |
| Tabela 19 – Fatores de valorização da informação do expert | 81 |
| Tabela 20 – ANOVA - Fatores de valorização da informação do expert..... | 82 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1. PROBLEMA DE PESQUISA | 22 |
| 1.2. OBJETIVOS | 25 |
| 1.3. JUSTIFICATIVA | 25 |
| 1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 27 |
| 2. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA | 29 |
| 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 33 |
| 3.1. INFORMAÇÃO DE MERCADO E TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA | 33 |
| 3.2. INFORMAÇÃO DE CONSULTORIAS | 36 |
| 3.2.1. Conceituação, motivação de contratação e valor da informação externa | 36 |
| 3.2.2. Consultorias e expertise | 40 |
| 3.3. INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS | 45 |
| 3.3.1. Conceituação e processo de tomada de decisão estratégica | 45 |
| 3.3.2. O uso da informação de consultorias pelas empresas | 51 |
| 4. MÉTODOS DA PESQUISA | 55 |
| 4.1. PESQUISA QUANTITATIVA | 57 |
| 4.2. PESQUISA QUALITATIVA | 61 |
| 5. RESULTADOS DA PESQUISA | 67 |
| 5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS | 67 |
| 5.1.1. Amostra obtida na pesquisa quantitativa | 67 |
| 5.1.2. Dados demográficos da amostra da pesquisa quantitativa - <i>survey</i> | 67 |
| 5.1.3. Perfil dos entrevistados na pesquisa qualitativa - entrevistas semiestruturadas | 70 |
| 5.2. INFORMAÇÃO ADQUIRIDA DE FORNECEDORES EXTERNOS | 72 |
| 5.2.1. Motivos de contratação de informação de mercado externa | 72 |
| 5.2.2. Valorização da informação adquirida de fornecedor externo | 77 |
| 5.2.3. Valorização da informação do expert | 81 |
| 5.3. INFORMAÇÃO DE CONSULTORIAS PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS | 84 |
| 5.3.1. O papel do tomador de decisão | 84 |
| 5.3.2. Conhecimento organizacional | 87 |
| 5.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS | 90 |

| | |
|--|-----|
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 95 |
| REFERÊNCIAS | 99 |
| APÊNDICE A – COMPILAÇÃO DE TRECHOS RELEVANTES DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS | 107 |
| APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA SURVEY | 119 |
| APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM EXECUTIVOS TOMADORES DE DECISÃO | 125 |
| APÊNDICE D – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM CONSULTORES | 127 |
| APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A PESQUISA QUALITATIVA | 129 |

1. INTRODUÇÃO

Um dos elementos essenciais ao processo de decisão estratégica é a informação. Uma decisão bem-sucedida envolve a aquisição e o processamento de informações sobre o ambiente e sobre as possíveis consequências de cada uma das alternativas possíveis. Para que um processo de decisão resulte em uma escolha efetiva, ele deve ser orientado aos objetivos organizacionais apropriados, relacionando as várias alternativas a esses objetivos, baseado em informação precisa e numa avaliação e entendimento das restrições ambientais (Dean & Sharfman, 1996).

O processo decisório inclui a coleta de informações relevantes à decisão, e depende da análise dessa informação para proceder uma escolha. Decisões eficazes são baseadas em informações precisas sobre as alternativas e possíveis resultados, de forma que pontos estratégicos possam ser defendidos ou contestados por qualquer um que tenha acesso a informação relevante (Dean & Sharfman, 1996).

Devido à grande quantidade de informação disponível, no entanto, o processo de seleção e análise para obtenção dessa informação relevante às estratégias da empresa torna-se desafiador, principalmente ao considerar as grandes e médias empresas, com atuação mais diversificada em produtos, serviços e geografias, e os mercados em que competem, sujeitos à incerteza de um ambiente em constante mudança.

Já em 1921, Knight, em seu livro seminal “*Risk, uncertainty, and profit*”, considera que essa incerteza estaria relacionada à especificidade de uma ocasião, em que a situação enfrentada tem um alto grau de singularidade. Para lidar com a incerteza, aponta dois métodos fundamentais: a consolidação e a especialização, baseadas, respectivamente, no agrupamento por fatores comuns, e na seleção de pessoas que lidem da melhor forma com a questão específica. Particularmente, a especialização tem como principal vantagem a possibilidade de prever mudanças de mercado por meio da informação, utilizando-se, inclusive, de agências especializadas para esse fim, cujo produto permite uma valorização das decisões gerenciais, ampliando o escopo ambiental ante o qual é possível reagir de forma inteligente.

Considerando essa necessidade de redução das incertezas como uma oportunidade de oferta de serviços, consultorias especializadas em determinados setores, abordagens ou tecnologias, historicamente, vêm trabalhando como fornecedoras de informação especializada de mercado, tendo como principais clientes as grandes empresas, aportando valor na entrega de seus serviços, por meio de análises, projeções e recomendações, servindo de referência

externa imbuída de certo nível de confiabilidade e credibilidade, tanto por sua especialização e reputação, quanto por um nível de neutralidade de interesses e portanto, imparcialidade, no tratamento das informações.

Um dos motivos utilizados para a contratação de uma consultoria é obter uma visão independente, inclusive como forma de resolver eventuais disputas internas referentes a soluções potenciais para um problema específico, aproveitando-se também, de sua experiência (Mitchell, 1994).

Outro motivo é contar com profissionais especializados, ou experts em temas específicos. O expert pode ser definido como um profissional “referenciado por seus pares, cujos julgamentos são incomumente precisos e confiáveis, e cuja performance demonstra habilidade consumada e economia de esforço. Adicionalmente, apresenta habilidades especiais ou conhecimento derivado de extensa experiência em áreas específicas” (Hoffman, Shadbolt, Burton & Klein, 1995).

A expertise, caracterizada como conhecimento específico aplicado, também pode ser apresentada como origem de informação especializada. Segundo Alavi e Leidner (2001), o conhecimento é a informação possuída pela mente do indivíduo: é informação personalizada, relacionada a fatos, procedimentos, conceitos, interpretações, ideias, observações e julgamentos. Já a informação é convertida em conhecimento ao ser processada na mente dos indivíduos, e o conhecimento torna-se informação quando é articulado e apresentado na forma de texto, gráficos, palavras, e outras formas simbólicas.

Assim sendo, expertise gera informação especializada, que, utilizada no processo de decisão estratégica, pode ser fator diferencial na competitividade da empresa.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Em face das considerações apresentadas anteriormente, podemos resumir o problema de pesquisa na seguinte questão: Como a informação de mercado, produzida por experts que atuam em consultorias, é utilizada na tomada de decisões estratégicas nas grandes e médias empresas?

Operacionalizando os conceitos envolvidos nesse problema de pesquisa, o estudo foca na internalização da informação especializada no processo de tomada de decisão estratégica, assim como nas características que diferenciam essa informação especializada das demais

informações, apreendidas nos processos de monitoramento do ambiente mais comuns ou rotineiros.

A tomada de decisão pode ser analisada, conforme Keeney (1982), de forma a abranger os seguintes aspectos fundamentais: a necessidade de cumprir determinados objetivos; a existência de várias alternativas, entre as quais uma deve ser selecionada; as diferentes consequências associadas a cada alternativa e a incerteza a respeito dessas consequências; os diferentes valores que cada consequência pode ter para o decisor.

No contexto corporativo, Eisenhardt e Zbaracki (1992) diferenciam a tomada de decisões estratégicas por sua importância quanto às ações resultantes, comprometimento de recursos ou estabelecimento de precedentes para a empresa. São decisões tomadas pelos líderes da empresa, que podem afetar sua saúde organizacional e até sua continuidade.

No âmbito desta pesquisa, a tomada de decisão estratégica considera essa definição, que abrange ainda os seguintes elementos: a existência de limites cognitivos por parte dos decisores, a característica cíclica e repetitiva do processo de identificação de alternativas, seu desenvolvimento e seleção, e a existência de complexidades e divergências entre os diferentes decisores. Ainda que as decisões estratégicas sejam tomadas nos níveis mais altos da hierarquia, são consideradas, para efeitos de pesquisa, também as percepções dos analistas e consultores internos, responsáveis pela coleta, processamento e análise da informação de apoio a essas decisões, ou seja, agentes transformadores da informação.

As empresas têm acesso a variadas e diversificadas fontes de dados e de informação, internas e externas. Zaki e Koffman (1988) consideram que, para que um dado possa ser considerado informação, deve ter um valor real ou percebido conforme sua utilidade imediata ou potencial, e, portanto, a informação não surge de forma espontânea, mas é gerada por um usuário ou adquirida de alguma fonte, refletindo um papel num processo de tomada de decisão.

A informação de que trata este estudo refere-se mais diretamente à informação externa, sobre o mercado e os concorrentes, ainda que a informação sobre as fraquezas e forças da empresa será, de alguma forma, relativizada pelas outras duas, de forma comparativa. Makadok e Barney (2001) consideram que a informação selecionada para apoiar um processo de formulação estratégica deveria ser consistente com a maximização da vantagem competitiva da empresa. Tal informação pode compreender o contexto competitivo da empresa, assim como recursos e *capabilities* de uma indústria específica, estando atrelada a um processo de formulação estratégica, que a coleta, filtra e interpreta conforme suas implicações para as

escolhas estratégicas da empresa. Portanto, nesta pesquisa, a informação de mercado considerada base para tomada de uma decisão estratégica pode variar conforme a percepção do tomador de decisão ou do responsável pela informação, e conforme a questão a ser decidida.

“A expertise é, numa única palavra, conhecimento – técnico, procedural e intelectual. A expertise abrange tudo o que uma pessoa sabe e pode fazer no domínio amplo de seu trabalho” (Amabile, 1998). A autora exemplifica essa definição ao descrever um cientista que desenvolve drogas para tratar a hemofilia numa empresa farmacêutica. Sua expertise, que pode ter sido adquirida pela educação formal, pela experiência prática, ou pela interação com outros profissionais, inclui seu talento básico para pensar cientificamente, assim como todo o conhecimento e habilidades técnicas que acumulou nas áreas da medicina, química, biologia e bioquímica. Amabile cita ainda o que o economista e psicólogo premiado com o Nobel, Herb Simon, chama de “rede de possíveis divagações, o espaço intelectual utilizado para explorar e resolver problemas”, argumentando que, quanto maior esse espaço, melhor.

O conceito de expertise está relacionado a habilidades específicas, em termos de processos cognitivos, teorias da memória, processamento de informação e estruturas teóricas mentais, sendo que foram desenvolvidos estudos sobre as formas de medir experts e suas técnicas, como por exemplo, a velocidade em que uma determinada técnica é aprendida, a relação entre idade e performance, métodos de instrução e de prática, entre outros (Reeves, Brown & Laurier, 2009).

Uma consultoria pode ser contratada por uma empresa porque: tem expertise, resumida em conhecimento e habilidades específicos, que a empresa contratante não dispõe; conhece melhores práticas desenvolvidas em outras empresas do setor, ou até, em diferentes setores sobre determinado tema; pode, potencialmente, trazer novas ideias que permitam melhorias na performance organizacional (Retna, 2016).

Assim, este estudo utiliza, para operacionalizar a expertise, as consultorias, que se caracterizam por suas distintas especialidades, sejam em temas, indústrias ou tecnologias, e que atuam no mercado corporativo brasileiro, podendo ser de origem multinacional ou nacional.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo é entender de que maneira a informação de mercado, proveniente de consultorias, apoia e interfere na tomada de decisões estratégicas.

São objetivos complementares, considerando-se o entorno e a natureza do estudo:

- Identificar eventuais diferenças na percepção de uso da informação de mercado de fontes especializadas, se comparada à informação de mercado rotineiramente apreendida.
- Entender se a expertise envolvida na construção dessa informação especializada de mercado constitui fator relevante na percepção de qualidade da informação pela empresa usuária.
- Aumentar a compreensão de como as informações de mercado adquiridas são apropriadas e tornam-se parte do conhecimento da empresa.

1.3. JUSTIFICATIVA

A importância deste estudo consiste em analisar uma fonte específica de informação de mercado, que constitui em si um mercado específico, de venda de serviços de consultoria baseada em informação de mercado a empresas, e cujos serviços pretendem ser alavancas para a tomada de decisão estratégica, seja em termos de velocidade, confiabilidade e visão.

A delimitação desse mercado é complexa e não apresenta uma homogeneidade entre as diferentes fontes. Por exemplo, estudo da *Source Global Research* (2017), especializada em informações sobre o mercado de consultoria de gestão, considera que consultorias de gestão incluem uma vasta gama de tipos de consultorias, porém, exclui explicitamente auditorias contábeis e fiscais, serviços de implementação de Tecnologia da Informação (TI), serviços de *offshore* e empresas de administração de planos de benefícios / recompensas de Recursos Humanos. Também diferencia as consultorias por porte, sendo seu banco de dados composto por 1.600 empresas cadastradas, mais dados estimados de outras 400.000 empresas de todo o mundo, todas contando com mais de 50 consultores em suas equipes. Essa abrangência tem foco nas consultorias que atendem ao mercado de médias e grandes empresas em geral, que movimentam o maior volume financeiro desse tipo de serviços, mencionando que existe uma “cauda longa” composta por pequenas e diversificadas consultorias, que atendem principalmente pequenas empresas e empresas individuais.

Esse estudo estima que, no ano de 2016, o mercado de consultorias no Brasil movimentou cerca de US\$1,1 bilhão. As consultorias que mais se destacam nessa estimativa são as grandes consultorias, que contam com presença e dados globais, seguidas por consultorias

“de boutique”, que oferecem alto nível de especialização em suas áreas de atuação (Source Global Research, 2017).

Para efeitos comparativos, outro estudo, publicado pela MarketWatch (2018) estima o maior mercado do mundo para esses serviços, o dos Estados Unidos, em mais de U\$60 bilhões em 2017, divididos em três principais tipos de serviços de consultoria: consultorias de Operações, consultorias de Estratégia e consultorias de Recursos Humanos. Globalmente, o mercado chegaria a mais de U\$130 bilhões em 2017, com uma projeção de crescimento que permitiria alcançar mais de U\$198 bilhões até 2025.

Em artigo *on line* de Kaplan (2017), o mesmo inclui todos os tipos de consultorias e estima o mercado global em cerca de U\$250 bilhões e mais de 700.000 empresas de consultoria. O autor alerta que o movimento disruptivo que traz mudanças ao mercado corporativo como um todo também deverá afetar as consultorias, principalmente aquelas que trabalham com os modelos tradicionais de trabalho humano intensivo, altas margens de lucro, baseadas em cobrança por hora-homem, e “comoditização” do conhecimento. Aponta como oportunidades de atualização desse mercado o uso de *big data*, inteligência artificial, e ferramentas e práticas colaborativas.

Por outro lado, a questão da expertise também parece estar mudando. Em artigo *on line* na Harvard Business Review, Fischer (2015) questiona se os experts, seja em que área for, estão tornando-se obsoletos, frente ao processamento de *big data* e do aprimoramento da inteligência artificial. Ou, ao menos, se os modelos tradicionais utilizados (como por exemplo, o modelo de cinco forças de Porter) perdem sua relevância, uma vez que, nos mercados atuais, pode ser difícil definir respostas a questões do tipo: “Em que indústria atuamos? Quem são nossos competidores? Quais as nossas competências?” Nesse ambiente, pondera que a expectativa frente aos experts é que possam prover uma qualidade que não é substituível pelas novas tecnologias: a confiabilidade, no sentido de lealdade e credibilidade.

Este estudo também apresenta aderência a um tema de aplicação prática, uma vez que a informação de mercado como elemento para apoio à tomada de decisão segue em evidência, principalmente em termos de aplicação na gestão estratégica das empresas.

Em pesquisa comparativa para a Revista *Competitive Intelligence*, no período entre 2006 e 2016, junto a grandes empresas, sobre os desafios em seus mercados competitivos numa visão de Inteligência Competitiva, Calof, Sewdass e Arcos (2017) reportam que os tipos de decisões que mais tiveram apoio de inteligência competitiva eram e continuam sendo as

decisões relativas à estratégia corporativa e ao desenvolvimento de produtos. Em 2016 os entregáveis mais frequentemente desenvolvidos pelas áreas responsáveis foram análises específicas de mercado e de indústria, perfis de empresas competidoras, e estudos de benchmarking competitivo. A maioria das análises, 50%, têm foco na previsão de eventos para o próximo ano, e 37% buscam previsões para o período entre um a cinco anos no futuro.

Também em 2016, uma pesquisa realizada pela *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)* em conjunto com a *American Productivity and Quality Center (APQC)*, mapeou os maiores desafios para que as empresas alcancem a agilidade organizacional, definida como “a habilidade de identificar e executar iniciativas em resposta a oportunidades e riscos, alinhados à estratégia da empresa”. Entre os principais obstáculos, foi apontada a falta de velocidade na tomada de decisões, relacionada ao acesso a informações confiáveis e obtidas no tempo necessário, além dos níveis hierárquicos envolvidos na decisão e da presença de uma cultura de aversão ao risco (Lyke-ho-Gland, 2016).

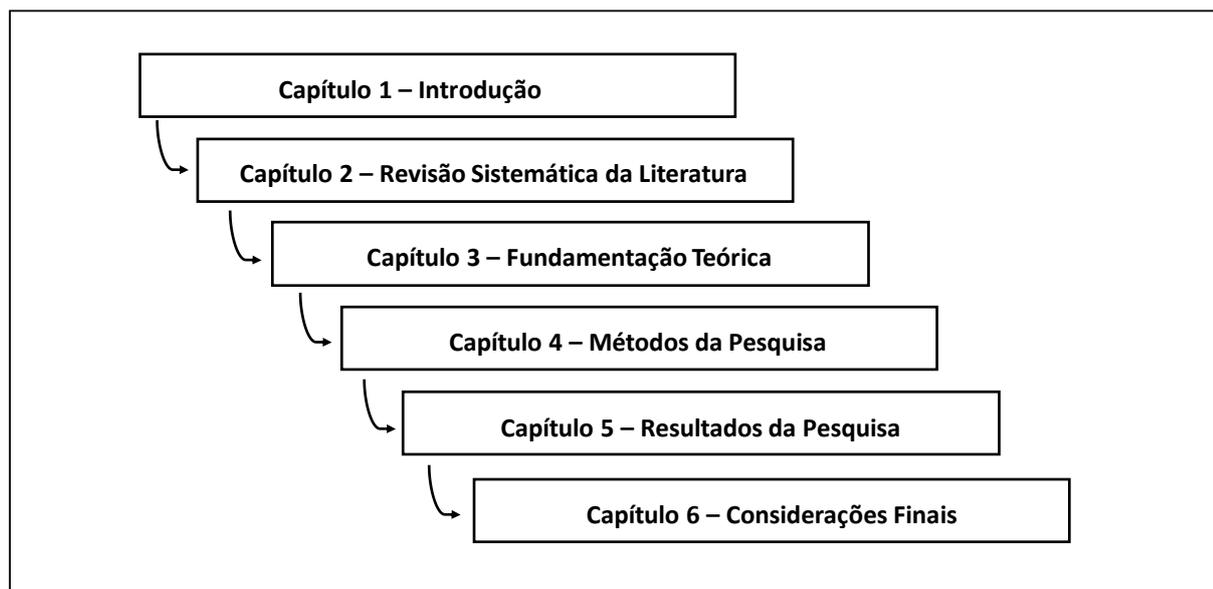
Assim, ao analisar, de forma consonante, os conceitos relacionados à expertise em consultorias, às informações de mercado que produzem, e ao processamento dessas informações nas tomadas de decisões estratégicas, se espera obter uma visão da complementariedade entre os temas e da relevância desse processo como um todo.

Para maior identificação com o tema proposto, foi definida para este estudo a delimitação da pesquisa com foco nas grandes e médias empresas, tanto por concentrarem o mercado cliente de consultorias, em termos de volume financeiro e de conteúdo (*Source Global Research*, 2017), como por abrigarem, por suas estruturas maiores e mais complexas, decisões estratégicas conforme as definições de Eisenhardt e Zbaracki (1992) num contexto primordialmente organizacional.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação organiza-se conforme representação da figura 1:

Figura 1 – Capítulos da Dissertação



Fonte: elaboração da autora

O capítulo 1 – Introdução contextualiza o tema a ser abordado, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos e justificativa para realização deste estudo.

O capítulo 2 – Revisão Sistemática da Literatura descreve brevemente a pesquisa bibliográfica e a análise realizada para seleção das referências teóricas iniciais do estudo.

O capítulo 3 – Fundamentação Teórica aprofunda as delimitações conceituais de informação de mercado proveniente de consultorias, e da utilização da informação para a tomada de decisões estratégicas, traçando os alicerces referenciais para o posterior desenvolvimento das pesquisas de campo e das análises de resultados realizadas.

O capítulo 4 – Métodos da Pesquisa apresenta as escolhas de métodos de coleta e de análise correspondentes à parte empírica deste estudo.

O capítulo 5 – Resultados da Pesquisa analisa os resultados da *survey* e das entrevistas semiestruturadas realizadas, frente à fundamentação teórica.

O capítulo 6 – Considerações Finais abrange conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos com relação ao tema.

2. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Com o objetivo de definir, de forma clara e referenciada em trabalhos anteriores, a abordagem dos conceitos enfocados por este estudo, foi realizada, no início do processo, uma revisão sistemática da literatura. Tratando-se de conceitos iniciais abrangentes e com uma ampla evolução histórica em suas abordagens, essa revisão funcionou como um processo inicial de delimitação das referências teóricas.

Petticrew e Roberts (2006) consideram que uma revisão sistemática da literatura inclui a identificação correta da questão a ser analisada, a estruturação de um protocolo detalhado, com critérios de inclusão e exclusão explícitos, além de critérios para avaliar a qualidade dos estudos envolvidos, com objetividade e transparência. Além disso, esses estudos não necessariamente precisam integrar dados estatísticos, sendo que o conceito de revisão sistemática pode incluir também estudos qualitativos.

A vantagem da revisão sistemática é que provê informações sobre os efeitos de um fenômeno considerando uma ampla gama de cenários e métodos. Caso obtenha resultados consistentes, a revisão sistemática apresentará evidências de que o fenômeno é robusto e transferível. No caso de resultados inconsistentes, ainda será possível analisar variações alternativas das fontes (Kitchenham, 2004).

A base de dados utilizada foi a Scopus, base ampla que contém atualmente mais de 20.500 títulos de mais de 5.000 editoras internacionais. As buscas foram delimitadas nos tipos de documentos “Artigos”, publicados em “*Journals*” na área de “*Business and Management*”.

Inicialmente foram utilizados como parâmetros para os campos de busca “*title/abstract/key words*”, as seguintes expressões conceituais, de forma isolada: “*strategic planning*”, “*decision analysis*” ou “*decision process*”, “*competitive intelligence*” ou “*market information*”, “*knowledge management*” ou “*KM*”, “*knowledge-based*” ou “*KBV*”, “*strategic decision*”, e “*information processing*”. Tais expressões foram selecionadas por representarem áreas de estudo consolidadas na literatura acadêmica, e que incluem, entre seus elementos de análise, a informação, a tomada de decisão estratégica e/ou a estratégia em si.

Os resultados obtidos estão representados na tabela 1:

Tabela 1 – Resultado da Pesquisa inicial na Base Scopus

| Pesquisa Inicial - expressões isoladas | | | |
|--|--|------------|-------------|
| código | expressão buscada | resultados | período |
| A | "strategic planning" | 7.926 | 1969 - 2017 |
| B | "decision analysis" or "decision process" | 3.502 | 1959 - 2017 |
| C | "market information" or "competitive intelligence" | 1.240 | 1973 - 2017 |
| D | "KM" or "Knowledge management" | 7.518 | 1972 - 2017 |
| E | "KBV" or "knowledge-based" | 4.152 | 1976 - 2017 |
| F | "strategic decision" | 2.285 | 1969 - 2017 |
| G | "information processing" | 2.801 | 1969 - 2017 |

Fonte: elaboração da autora

Para identificar artigos que mais se aproximassem da abordagem conceitual proposta, considerando a amplitude dos resultados obtidos isoladamente, foram realizados cruzamentos entre as expressões, nos mesmos campos de busca *"title/abstract/key words"*. Assim, por exemplo, ao cruzar *"strategic planning"* e *"competitive intelligence"* ou *"market information"*, foram selecionados da base de dados 185 artigos. Os resultados obtidos estão representados na tabela 2:

Tabela 2 – Resultado do Cruzamentos das expressões buscadas na Base Scopus

| Combinações entre as expressões buscadas | | | |
|--|--|------------|-------------|
| códigos | busca cruzada | resultados | período |
| A+C | "strategic planning" AND "market information" or "competitive intelligence" | 185 | 1989 - 2017 |
| B+C | "decision analysis" or "decision process" AND "market information" or "competitive intelligence" | 2 | 1996 - 2010 |
| A+D | "strategic planning" AND "KM" or "Knowledge management" | 199 | 1988 - 2017 |
| B+D | "decision analysis" or "decision process" AND "KM" or "Knowledge management" | 39 | 1996 - 2017 |
| A+E | "strategic planning" AND "KBV" or "knowledge-based" | 135 | 1987 - 2017 |
| B+E | "decision analysis" or "decision process" AND "KBV" or "knowledge-based" | 26 | 1990 - 2017 |
| A+G | "strategic planning" AND "information processing" | 42 | 1971 - 2015 |
| B+G | "decision analysis" or "decision process" AND "information processing" | 81 | 1970 - 2013 |
| F+C | "strategic decision" AND "market information" or "competitive intelligence" | 23 | 1987 - 2017 |
| F+G | "strategic decision" AND "information processing" | 44 | 1980 - 2017 |
| Total de artigos encontrados | | 776 | |

Fonte: elaboração da autora

A quantidade somada desses resultados foi de 776 artigos, sendo realizada uma consulta ao resumo de cada um, na própria base de dados Scopus, eliminando duplicidades e artigos que utilizaram as expressões pesquisadas somente para contextualização semântica, mas cujos temas eram alheios às expressões em si, ou demasiadamente específicos em temas técnicos ou determinadas áreas de atuação.

Por fim, obteve-se uma base de 92 artigos, que foram consultados em seus textos integrais. Após essa consulta, foram eliminados 36 deles, por apresentarem abordagens muito

específicas a temas distintos, ainda que citando de forma superficial os conceitos estudados. A lista então resultante de 56 artigos foi a base inicial para o aprofundamento teórico inicial deste estudo. Algumas observações referentes a esse grupo de artigos iniciais:

- 15 artigos têm referenciadas mais de 1.000 citações na base de dados Scopus, sendo esses autores e artigos listados na Tabela 3:

Tabela 3 – Artigos utilizados como referência teórica com maior número de citações Scopus

| Autores | Ano | Cit. Scopus | Título do Artigo |
|---------------------|------------|--------------------|---|
| Barney, J. | 1991 | 17.215 | Firm resources and sustained competitive advantage |
| Porter, M. | 1996 | 12.606 | What is strategy? |
| Tversky & Kahneman | 1981 | 6.534 | The framing of decisions and the psychology of choice |
| Grant, R.M. | 1996 | 6.061 | Toward a knowledge-based theory of the firm |
| Eisenhardt & Martin | 2000 | 4.750 | Dynamic capabilities: What are they? |
| Simon, H. A. | 1955 | 4.727 | A behavioral model of rational choice |
| Alavi & Leidner | 2001 | 4.330 | Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues |
| Teece, D. J. | 1998 | 3.601 | Knowledge and competence as strategic assets |
| Mintzberg, H. | 1987 | 2.810 | The strategy concept I: five Os for strategy |
| Spender, J.-C. | 1996 | 2.006 | Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm |
| Thornton et al | 2013 | 1.617 | The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process |
| Gold et al | 2001 | 1.495 | Knowledge management: An organizational capabilities perspective |
| Eisenhardt K. M. | 1989 | 1.385 | Making fast strategic decisions in high-velocity environments |
| Yli-Renko et al | 2001 | 1.125 | Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms |
| Miller & Friesen | 1982 | 1.004 | Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum |

Fonte: elaboração da autora

- Incluindo os listados acima, 35 artigos têm referenciadas mais de 100 citações na base de dados Scopus.

- Os artigos selecionados abrangem um período desde 1955 (Simon, H.A.) até 2016, sendo uma minoria, somente 5, publicados após 2010. Esse fator pode sugerir que os temas básicos compreendidos por este estudo são tratados tradicionalmente no campo da Administração.

O resultado da revisão sistemática da literatura, realizada com base nesses artigos, além de outros artigos posteriormente incluídos, por serem seminais em algumas das áreas abordadas,

ou por terem sido citados como referência em alguns desses 56, está refletida no próximo capítulo, de Fundamentação Teórica.

A pesquisa de referencial bibliográfico para os conceitos de Expertise e Consultoria foi realizada separadamente, por constituírem conceitos mais específicos, não havendo a necessidade do procedimento de análise de combinação entre expressões para que fossem operacionalizados para este estudo.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo de Fundamentação Teórica está organizado de forma a detalhar a abordagem dos conceitos que compõem o estudo. Observa-se que os conceitos referentes à Informação de Mercado e à Tomada de Decisões Estratégicas são amplos e alcançam várias e distintas áreas de pesquisa, enquanto que, comparativamente, os que relacionam Expertise à atuação das Consultorias são menos frequentes na pesquisa acadêmica.

Ao buscar maior foco às delimitações definidas para cada um desses conceitos, abordados de forma sequencial, é possível perceber, ao discorrer sobre cada um deles, que ocorrem menções dos demais, de forma que possa ser apreendida sua coexistência na literatura pregressa. Essa abordagem conceitual está representada na figura 2:

Figura 2 – Conceitos estudados na Fundamentação Teórica



Fonte: elaboração da autora

Assim, é abordado o tema da informação advinda de consultorias, consideradas empresas de concentração de experts em temas específicos, e em seguida o tema do processamento da informação, sob ponto de vista da tomada de decisões. Finalmente, a conjunção entre ambos os temas, na análise de como a informação de consultorias é utilizada para a tomada de decisões estratégicas.

3.1. INFORMAÇÃO DE MERCADO E TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

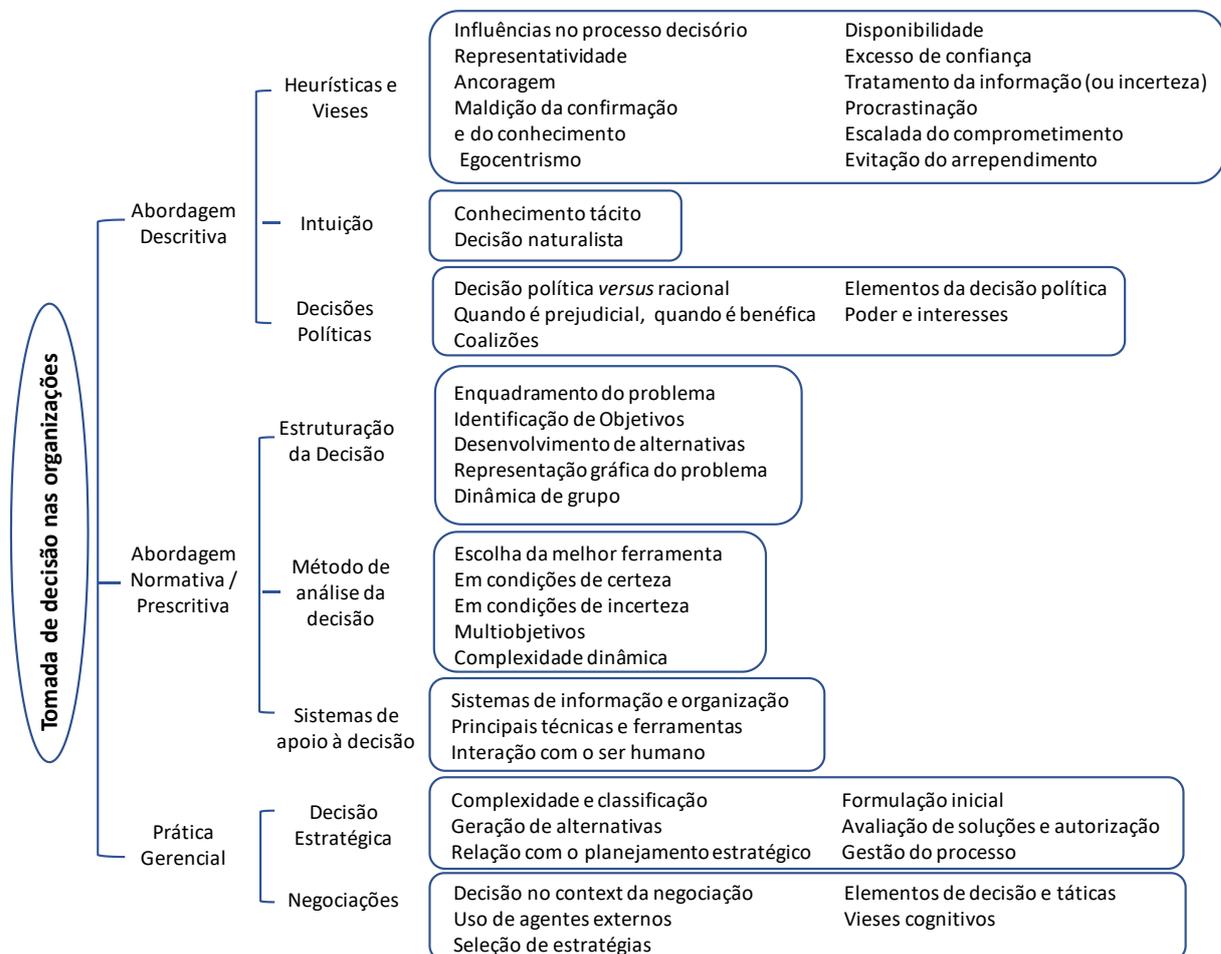
Este estudo busca focar aspectos específicos de dois temas que, além de amplos, têm características interdisciplinares no âmbito acadêmico. Para consideração dessa abrangência,

Observa-se, aplicados à Administração e à Economia, os conceitos da Gestão do Conhecimento e da Inteligência Competitiva, abordados neste estudo no âmbito da Informação de Mercado. A autora salienta o caráter dinâmico das terminologias, através dos tempos, sendo um fator de mutação importante na última fase, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação e da comunicação (Pinheiro, 2018).

Em estudo também epistemológico, Fallis e Whitcomb (2009) vão mais além, relacionando a gestão da informação – que na “mandala” de Pinheiro também está aplicada à Administração - à gestão do conhecimento e análise das decisões, afirmando que o conhecimento é um input necessário ao processo de tomada de decisões, da mesma forma que é um objetivo fundamental no contexto da gestão da informação.

Com relação à tomada de decisão estratégica, no âmbito das organizações, em livro que salienta a multidisciplinaridade do tema, Yu (2011) propõe um resumo da abrangência dos estudos na área, conforme figura 4:

Figura 4 – Multidisciplinaridade na tomada de decisão em organizações



Este estudo segue uma abordagem descritiva, na medida em que observa o comportamento de valorização e uso da informação para tomada de decisões estratégicas, ainda que considere, ao abordar o processo da tomada de decisão, as diversas fases existentes, em sua concepção estruturada, originada na abordagem normativa da área, equilibrada pelos elementos cognitivos ancorados na ideia de racionalidade limitada do indivíduo.

3.2. INFORMAÇÃO DE CONSULTORIAS

Nesta seção, é detalhado o entendimento conceitual da informação externa originada em consultorias, os principais motivos que levam às empresas a buscarem essa informação, e o valor que atribuem a essa informação, quando adquirida. Em seguida, é analisada a expertise que caracteriza e identifica esse tipo de empresa junto ao mercado corporativo.

3.2.1. Conceituação, motivação de contratação e valor da informação externa

A informação é reconhecidamente, fonte de vantagem competitiva para as empresas. Ao estruturar uma das bases da RBV – *Resource Based View*, a heterogeneidade das empresas quanto ao controle de recursos, Barney (1991) utiliza a informação para exemplificar tais recursos. Argumenta que, ao implementar uma estratégia de mercado antes que qualquer de seus competidores, uma empresa ganha certa vantagem competitiva. Para que isso ocorra, a empresa deve ter uma visão sobre as oportunidades, que não é compartilhada por seus concorrentes, ou seja, a informação a respeito de uma oportunidade de mercado é um recurso único para essa empresa, em determinado momento.

Essa visão de Barney, de informação restrita, para geração de vantagem para a empresa que se apropria dela, é complementada e modernizada pelo valor da informação compartilhada, dentro e fora da empresa. Teece (1998) propõe que a informação pode ser desassociada dos produtos e serviços por meio da tecnologia. Com a tecnologia interconectando pessoas e empresas, a informação pode fluir facilmente, impactando as cadeias de valor e os modelos de negócios tradicionais. Há maior viabilidade para estruturas virtualizadas, e o poder de barganha é reduzido pela erosão do controle da informação.

Assim, a tecnologia facilita dramaticamente o compartilhamento da informação. O aprendizado e a experiência podem ser facilmente capturados e compartilhados, suplantando geografias e tornando mais rica a troca de informações internas na empresa. Também o

empreendedorismo colaborativo é facilitado, e a empresa consegue ser mais especializada e responsiva. Limites e fronteiras são alterados, permitindo integrar fornecedores e clientes em rede, em torno de oportunidades, num mercado dinâmico (Teece, 1998).

Makadok e Barney (2001) analisam que tipo de informação uma empresa deve coletar para desenvolver expectativas mais precisas sobre o valor futuro de recursos para si mesma, de forma que venha a obter os recursos dos quais necessita para desenvolver vantagens competitivas. Segundo eles, o mais fundamental tipo de assimetria entre empresas, capaz de gerar vantagem competitiva, são as diferenças na habilidade de coletar, filtrar e interpretar informações sobre o valor futuro de recursos. Consideram que as empresas são distintas no grau de eficiência com que coletam informação sobre o valor de um novo recurso para si mesmas e para outros.

McNeilly (2002) divide a informação necessária a uma tomada de decisão estratégica em três tipos: informação sobre os competidores, para que seja possível visualizar suas estratégias; informação sobre as fraquezas e forças da empresa em si, inclusive sobre os clientes, produtos e processos; e informação sobre o mercado, ou seja, o ambiente no qual a empresa opera.

A informação também pode caracterizar-se como “*soft*” (suave, difusa), relativa a imagens, visões, ideias e estruturas cognitivas, ou “*hard*” (dura, estruturada), relativa basicamente à informação quantificável. A informação “*soft*” serve como base interpretativa para selecionar qual informação “*hard*” é relevante ou não. A informação pode ser obtida de fontes internas ou externas, sendo comunicada de forma pessoal ou impessoal (Frishammar, 2003).

Ao consolidar as definições citadas, observamos que o conceito de informação de mercado é amplo, e abrange informações sobre o setor de atuação da empresa, concorrente, cliente, fornecedores, tecnologias, produtos e serviços (Teece, 1998, Makadok & Barney, 2001, McNeilly, 2002) sendo que tais informações podem ser comunicadas formal ou informalmente (Frishammar, 2003).

Ao buscar informação de uma fonte externa, a empresa reconhece que tal informação é importante para seu posicionamento competitivo. Detalhando os motivos que podem levar a esse reconhecimento, e à contratação em si, pode-se observar diferentes possibilidades. Por exemplo, Ibatova, Kuzmenko e Klychova (2018), apresentam que um dos principais tipos de contratação de consultorias tem como finalidade a realização de previsões e análises de

condições ambientais que possam afetar a empresa, a fim de selecionar, implementar e avaliar sua estratégia competitiva. Salientam a importância da aquisição de conhecimento específico, seja de previsão, análise ou de métodos e ferramentas.

Em estudo relacionando os tipos de requisitos de conhecimento à decisão das empresas em contratar ou não uma consultoria externa, Richter e Niewiem (2009) concluem que consultores externos são envolvidos quando determinados projetos requerem expertise funcional ou específica de uma indústria.

Também a obtenção de uma visão independente, como forma de resolver eventuais disputas internas referentes a soluções potenciais para um problema específico, é citada como um dos motivos para a contratação de uma consultoria. Mitchell (1994) lembra que esse fator estaria relacionado à falta de soluções internas para determinado problema, ou até à falta de credibilidade das pessoas envolvidas em determinado tema, sujeitas a situações de antagonismo interno ou a pressões políticas.

Ou seja, ambientes instáveis criam incertezas aos tomadores de decisão, causando um aumento da demanda por informação estratégica, mais frequente e mais abrangente. Entretanto, a pesquisa do ambiente de negócios tem-se limitado, muitas vezes, à sua classificação setorial, referindo-se à busca de informações entre as indústrias (Xu, Kaye & Duan, 2003).

Brossard (1998) afirma que, nos processos de tomada de decisão complexos, envolvendo alto nível de incertezas, uma fonte importante para o tomador de decisão é o consultor externo. Os motivos apresentados são a busca por: maior expertise, uma percepção menos enviesada da situação, e aliados fora da empresa, especialmente se o tema tiver dimensões internacionais e envolver dimensões culturais distintas da empresa.

De forma similar, Auster e Choo (1994), observam que altos executivos têm que confrontar, mais frequentemente, situações sujeitas a mensagens ambientais que podem ser equivocadas ou ambíguas. Essa ambiguidade pode, porém, ser reduzida utilizando-se fontes de informação mais ricas. Acrescentam ainda que fontes de acesso pessoal apresentam, a esses executivos, maior riqueza, pois pela conversa podem oferecer *feedback* imediato, de forma a aumentar a confiabilidade para o entendimento do ambiente e a tomada de decisões.

Choo (2001) observa ainda que, embora uma grande variedade de fontes seja utilizada, executivos dão certa preferência a fontes pessoais, que comunicam diretamente a informação, ao invés de receber a informação por fontes indiretas, formais ou de comunicação pública. Essa preferência pela informação transmitida “ao vivo”, a partir de fontes pessoais, é particularmente

forte quando se busca informação sobre setores mais dinâmicos e sujeitos a equívocos, relacionados ao mercado da empresa. Há certa indicação de que a seleção de fontes para monitoramento seja feita mais pela qualidade percebida, do que pela acessibilidade da fonte.

Assim, os motivos de contratação de informação de consultorias podem envolver a demanda de conhecimento especializado (Ibatova et al, 2018, Richter & Niewiem, 2009), a necessidade de uma visão imparcial ou de maior credibilidade na informação (Mitchell, 1994), a existência de incertezas ambientais que exigem decisões estratégicas (Xu et al, 2003, Brossard, 1998), e também a percepção, por parte dos executivos, da necessidade de informação direta, transmitida pessoalmente (Auster & Choo, 1994, Choo, 2001).

Uma vez tomada a decisão de utilização da informação advinda de uma fonte externa, e recordando que essa informação tem como finalidade constituir um elemento de vantagem competitiva para a empresa, é possível então questionar se tal informação realmente tem um valor, percebido ou real, para a empresa que a adquiriu.

Makadok e Barney (2001) explicam essa finalidade ao afirmarem que uma empresa adapta a quantidade e tipo de pesquisas realizadas para a formulação da estratégia, dependendo de alguns fatores: da quantidade de informações sobre o valor de um novo recurso que a empresa e seus competidores já tenham disponíveis; do nível de incerteza sobre o valor de um novo recurso para a empresa e para seus competidores; da habilidade de um novo recurso em gerar vantagens competitivas sustentáveis para a empresa e para seus competidores; da capacidade de processamento de informação da empresa, assim como a de seus competidores; de quão impenetrável forem seus recursos e *capabilities*, e os de seus competidores. Ao concluírem sua análise prescritiva sobre possíveis estratégias de aquisição de informações numa empresa, ainda relacionam a informação adquirida à sua capacidade de, em última instância, gerar lucro.

De forma similar, Teo e Choo (2001) sugerem que, independentemente da fonte da informação, a qualidade da mesma está relacionada aos impactos organizacionais advindos, sejam por exemplo, geração de lucro, redução de custos ou eficácia na gestão.

Ao estudarem o que chamaram de “indústria da informação”, Sarvary e Parker (1997) analisaram a concorrência entre diferentes fornecedores de informação, e observaram que a aquisição da informação pode variar conforme sua qualidade, resumida em acuracidade e fator de correlação. Ao ser adquirida, a informação é utilizada conforme a percepção do contratante sobre sua qualidade, e também conforme o preço pago por ela.

Adicionalmente, ao examinar quais características de mercado podem afetar o valor da informação, Raju e Roy (2000) propõem que: a informação de mercado certa é mais valiosa quando o nível de incerteza é maior; a informação de mercado certa é mais valiosa quando o potencial de substituição de um produto é maior, ou seja, em mercados mais competitivos; o tamanho da indústria não afeta o valor da informação, porém, a informação é mais valiosa para grandes empresas.

Aprofundando o entendimento sobre o valor que a informação pode ter para a empresa, Fallis e Whitcomb (2009) afirmam que um dos objetivos envolvidos na gestão da informação é a aquisição de conhecimento. De forma prática, propõem que a exposição a uma informação coletada é valiosa somente na medida em que leva à aquisição de conhecimento para a empresa.

Assim, o valor percebido da informação adquirida, para a empresa que a recebe, pode estar relacionado a uma possível vantagem competitiva esperada a partir dessa informação (Makadok & Barney, 2001), ao uso efetivo da informação para gerar resultados positivos à empresa (Teo & Choo, 2001), à qualidade da informação, associada à sua acuracidade, e ao preço pago pela informação (Sarvary & Parker, 1997), à precisão da informação (Raju & Roy, 2000) e à sua possibilidade de transformação em conhecimento adquirido (Fallis & Whitcomb, 2009).

Tendo tratado da conceituação, dos principais motivos de contratação, e do valor da informação externa, a seguir é destacado o papel das consultorias como origem de informação especializada.

3.2.2. Consultorias e expertise

Considerando a valorização da informação como recurso estratégico, as empresas, especialmente as grandes, desenvolveram áreas de Inteligência de Mercado ou Inteligência Estratégica, que atuam no processo de coleta e análise de informação de mercado relevante para a empresa, seja diretamente, seja com apoio de consultorias. Tais áreas são importantes na identificação de tendências, ameaças e oportunidades que possam ter impacto na estratégia e no dia-a-dia da empresa.

Porém, identificar a informação com precisão e comunicá-la de modo que a empresa possa reagir agilmente é um desafio constante. Além da lentidão na tomada de decisões, já mencionada, Lyke-ho-Gland (2016) resume os principais obstáculos para atingir essa agilidade

organizacional em: existência de silos operacionais na empresa, resistência às mudanças, processos desalinhados e uma gestão do conhecimento inefetiva.

Tais obstáculos parecem ir ao encontro das principais finalidades de uma consultoria, descritas por Turner (1982) como: prover informações, solucionar problemas, realizar diagnósticos, fazer recomendações, apoiar implementações, apoiar na construção de consenso interno, facilitar o aprendizado da empresa, e melhorar a efetividade organizacional.

Uma das áreas que tem as consultorias como objeto de estudo é a chamada *Knowledge Intensive Business Services – KIBS*, ou serviços de uso intensivo do conhecimento, que engloba as empresas que selecionam e avaliam o conhecimento especializado, comercializando-o sob forma de serviços de consultoria. Tal área divide-se em *T-KIBS* (em referência a conhecimento tecnologicamente intensivo, como consultorias de *software*, *hardware* ou de bancos de dados) e *P-KIBS* (em referência a serviços relacionados a gestão, também chamados de serviços pessoais, como por exemplo consultorias de pesquisa, de marketing ou de gestão). Há três características amplas relacionadas a esses tipos de serviço: são serviços baseados em informação e, portanto, relacionados às dinâmicas das Tecnologias da Informação e Comunicações – TIC; são serviços de grande flexibilidade, devido às interações próximas entre fornecedores e clientes; e têm o fator humano como fundamental (Consoli & Elche-Hortelano, 2010).

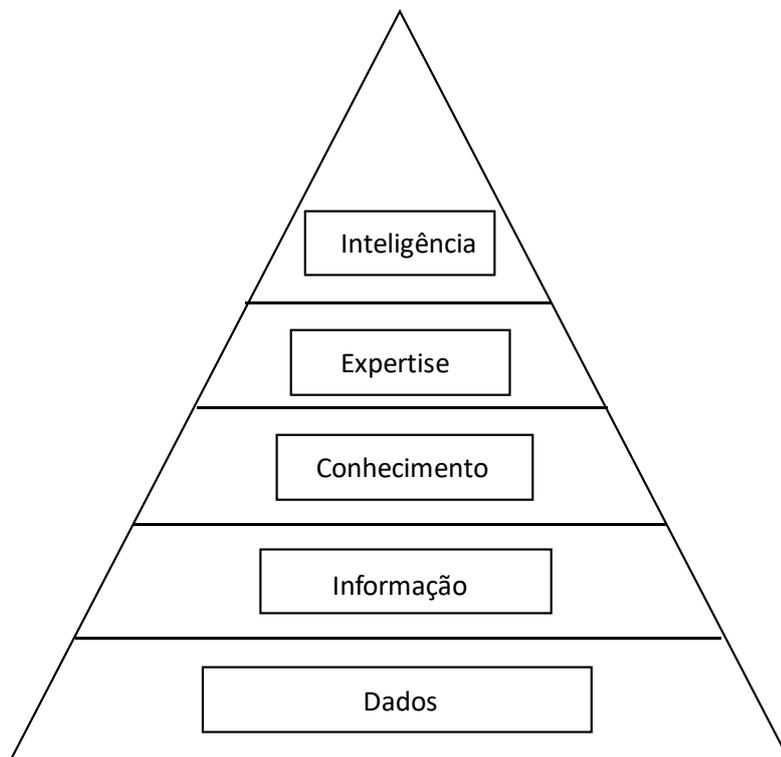
Coerentemente com a operacionalização do conceito de expertise por meio dessas consultorias externas, Ibatova et al (2018) afirmam que o resultado que se obtém dessa contratação pode ir desde a resolução de problemas de gestão, melhoria das habilidades dos executivos da empresa, melhoria da gestão da informação da empresa, e disseminação de inovações gerenciais e de conhecimento científico e prático.

Richter e Niewiem (2009) reforçam a visão de que consultorias externas têm como importante função a gestão e o fornecimento de conhecimento que possa ser aplicado em vários projetos, de forma útil, devido à propriedade de economia de escala de ativos intensivos em informação.

Como, porém, seria possível relacionar, conceitualmente, a expertise presente nas consultorias, a esse processo que abrange desde a coleta de informações até sua utilização efetiva nas empresas? Pode-se perceber uma gradual e crescente complexidade, derivada do conceito da informação, seu valor e tratamento de formas específicas, representada na

hierarquia de componentes que contribuem para a inteligência da organização, proposta por Liebowitz (2006), conforme a Figura 5:

Figura 5 – Hierarquia de componentes da Inteligência Organizacional



Fonte: Liebowitz (2006), p.7 – tradução da autora

Nessa hierarquia, dados estão relacionados a elementos isolados. Uma vez que esses elementos adquirem algum tipo de padrão, transformam-se em informação. Informação adicionada de *insights* e experiência torna-se conhecimento. Conhecimento especializado em uma área determinada é definido como expertise. Finalmente, “a expertise une-se ao estado de ‘nirvana’ da inteligência, após muitos anos de experiência e de lições aprendidas” (Liebowitz, 2006).

Essa representação também reflete o relacionamento entre informação e expertise analisado neste estudo, intermediados pelo conhecimento que faz parte da empresa e de sua rede de relacionamentos.

Como característica individual, segundo Chi (2006), a expertise vem sendo estudada considerando-se duas abordagens distintas: a primeira é referindo-se a pessoas excepcionais, com o objetivo de entender sua *performance* em suas áreas de domínio. Nesse caso, o expert

pode ser reconhecido por uma retrospectiva de suas realizações de destaque, ou por meio de alguma medição de performance na área específica.

A segunda abordagem é estudar o expert comparativamente ao que é considerado seu oposto, o “novato”. Essa abordagem, que melhor se adequa a este estudo, relaciona expertise a um alto nível de proficiência em um tema específico, advindo de qualificações acadêmicas, senioridade ou anos de experiência, além de consenso entre os pares. Ou seja, refere-se ao domínio de conhecimento específico. (Chi, 2006)

Bédard (1989) classifica o estudo da expertise, resultado da experiência, sob duas visões: a visão comportamental e a cognitiva. A primeira tem foco nas diferenças dos processos cognitivos entre experts e novatos e a forma pela qual esses processos influenciam seu julgamento, estudando parâmetros como consenso, estabilidade, *insight* próprio e importância dos sinais. Já a visão cognitiva tem foco na base de conhecimento inerente ao comportamento e aos processos cognitivos de experts e novatos, entendendo como os experts tomam decisões, analisando os efeitos da expertise na memória e no conteúdo das empresas, e sua interrelação com a tomada de decisões.

Luan, Sorkin e Itzkowitz (2004), em experimentos analisando fontes de informação externas às empresas, afirmam que, em uma tomada de decisão racional, a importância dada às fontes de informação na tomada de decisão deveria ser proporcional à expertise ou à competência real de cada fonte. Ou seja, uma fonte com maior expertise e maior coerência interna tem uma influência também maior na tomada de decisão.

Por sua vez, ao analisarem se há influência das fontes de informação sobre as tomadas de decisão, especificamente nos casos em que há uma fuga do processo racional, via intuição, Li, Shi, Zhang, Huang e Gao (2015) afirmam que as fontes de informação podem ser mais importantes que o conteúdo em algumas decisões. Ao considerar fontes de informação como conjuntos de pessoas que proveem sinais que influenciam o processo de apropriação da informação, esses autores afirmam que a influência de experts parece ser mais estável e eficiente que a de outras fontes.

Até mesmo em processos decisórios suportados por sistemas de decisão, Coussemont, Benoit e Antioco (2014) reforçam a importância do fator humano, representado por experts, como fontes de informação. Tendo desenvolvido sua expertise em um extensivo período de tempo, esses indivíduos possuem informação intangível importante, sob forma de conhecimento que têm capacidade em comunicar, e, portanto, podem influenciar o processo de

decisão, principalmente na seleção das variáveis que devem ser consideradas como opções prováveis e possíveis. Alertam, porém, que esse fator humano será mais eficiente se utilizado, de forma combinada, com informações objetivas, como por exemplo, decorrentes de *big data*.

Com base na literatura analisada sobre o tema, podemos então destacar alguns fatores que podem evidenciar uma diferenciação quanto à informação originada de um expert: maior coerência interna (Luan et al, 2004), capacidade de influenciar decisões (Li et al, 2015), e capacidade de comunicação do conhecimento (Coussement et al, 2014).

Observa-se, porém, que essas definições se referem ao conhecimento individual que caracteriza o expert, não necessariamente refletido num papel profissional. Porém, já no final do século passado, Pierre Lévy (1994) propunha que a sociedade se encaminhava para um novo passo evolutivo, e entre os vários impactos esperados, estaria uma valorização do conhecimento individual específico, atuando em alianças e parcerias, em novos modelos de trabalho e de valor:

Novas competências devem ser importadas, produzidas, instiladas permanentemente, em tempo real, em todos os setores. As organizações devem se abrir a uma circulação contínua e constantemente renovada de especialidades científicas, técnicas, sociais ou mesmo estéticas. O skill flow condiciona o cash flow. (...) (A empresa) não se contenta em aplicar, elaborar e distribuir savoir-faire e conhecimento, como mostra a nova abordagem cognitiva das organizações. Deve-se reconhecer, além disso, que a empresa, com outras instituições, acolhe e constrói subjetividades. Já que condiciona todas as outras, a produção contínua de subjetividade será provavelmente considerada, no próximo século, a principal atividade econômica (Lévy, 1994, pp.20-21).

Segundo Furusten (2012) uma forma de reconhecer experts em determinadas áreas é a constituição de associações com padrões restritivos a seus membros, que refletem o conhecimento intensivo especializado e têm como pré-requisitos, por exemplo, uma formação educacional específica, certa experiência profissional documentada, uma conduta condizente com certas regras éticas, ou ainda, certificações ou autorizações obtidas por autoridades públicas. Porém, essas características, originárias no Século XIX, teriam novas aplicações com o crescimento da sociedade do conhecimento, numa nova forma de profissionalização.

Assim, Furusten (2012) afirma que, para a expertise baseada na experiência, as regras para institucionalização de um grupo profissional podem ser aplicadas mesmo quando não há uma estrutura formal para esse conhecimento especializado. Na prática, não é necessário

definir fronteiras entre mercado (onde a expertise é comercializada), empresas (onde a expertise é executada) e profissionais (onde a expertise é cultivada, construída e controlada), sendo que os atores estão inseridos no processo como um todo, podendo representar qualquer desses contextos.

3.3. INFORMAÇÃO PARA TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Esta seção identifica, no processo de tomada de decisões estratégicas, o processamento da informação, e em seguida, discorre sobre a utilização da informação nas empresas, relacionadas a esse processo. Para situar o conceito da utilização da informação de consultorias na tomada de decisões estratégicas, são analisados os conceitos de tomada de decisão, as características que diferenciam uma tomada de decisão estratégica, e finalmente, a questão da utilização da informação de consultorias no processo.

3.3.1. Conceituação e processo de tomada de decisão estratégica

Uma tomada de decisão é definida, segundo Tversky e Kahneman (1981) pelo problema de decisão, ou seja, pelas ações ou opções entre as quais deve haver uma escolha, seus possíveis resultados ou consequências, e as eventualidades ou probabilidades condicionais que relacionam resultados a ações. Utilizam o termo “*decision frame*” para fazer referência à concepção, por parte do decisor, das ações, resultados e eventualidades associadas a uma escolha específica. A estrutura adotada por um decisor é controlada, em parte, pela formulação do problema, e em parte, por regras, hábitos e características pessoais do decisor.

Rettinger e Hastie (2001) abordam os tomadores de decisão como processadores de informação de capacidade computacional limitada, sendo que, de forma a selecionarem a opção de escolha que seja mais favorável a eles, devem tomar decisões baseados num conhecimento imperfeito. Essa interpretação da racionalidade limitada apresenta o processo de tomada de decisão como fortemente afetado pelos recursos cognitivos limitados do indivíduo. Estratégias de decisão são decompostas em processos de informação elementar, e são escolhidas baseadas em acordos entre seu nível de precisão e o volume de capacidade cognitiva que requerem.

As estratégias de decisão mais comuns, ordenadas da mais deliberada e analítica para a mais intuitiva: cálculos numéricos, construção histórica, foco na perda, foco na moralidade, ‘escolha-seu-favorito’, ‘evite-o-pior’, e reações emocionais. Essas estratégias descrevem como

as decisões são tomadas, que representações mentais são utilizadas, e o resultado final da decisão. Ao questionarem então quais os elementos de um problema de decisão que podem causar mudanças na estratégia de decisão, são listados os seguintes: importância pessoal, familiaridade, duração dos possíveis resultados, relevância moral, e quão concretos são os possíveis resultados (Rettinger & Hastie, 2001).

A teoria da análise das decisões, conforme Keeney (2004), pode fornecer uma base sólida para melhorar a qualidade dos tomadores de decisão, porque: é baseada no senso comum; é baseada em axiomas lógicos e seus resultados; inclui procedimentos viáveis para implementar seus conceitos; simplifica as decisões, dividindo-as em partes, mas não as simplifica demasiadamente, pois considera a complexidade de decisões específicas; pode ser aplicada a todas as decisões. Os elementos técnicos considerados nessa área de estudo são descritos na Tabela 4:

Tabela 4 – Elementos técnicos da tomada de decisão

| Elementos Técnicos da Tomada de Decisão |
|--|
| 1. Problema: Definição do problema de decisão para que seja resolvido o problema correto |
| 2. Objetivos: Especificação do que realmente se quer alcançar com a decisão |
| 3. Alternativas: Criação das melhores alternativas para uma escolha entre elas |
| 4. Consequências: Descrição de como cada alternativa atende aos seus objetivos |
| 5. Trade-offs: Balanço entre prós e contras de cada alternativa frente aos objetivos |
| 6. Incerteza: Identificação e quantificação das maiores incertezas que podem afetar a decisão |
| 7. Tolerância ao risco: verificação do nível de disposição do decisor em aceitar os riscos |
| 8. Decisões relacionadas: planejamento futuro, considerando decisões atuais e futuras relacionadas |

Fonte: Keeney (2004), p.197– tradução da autora

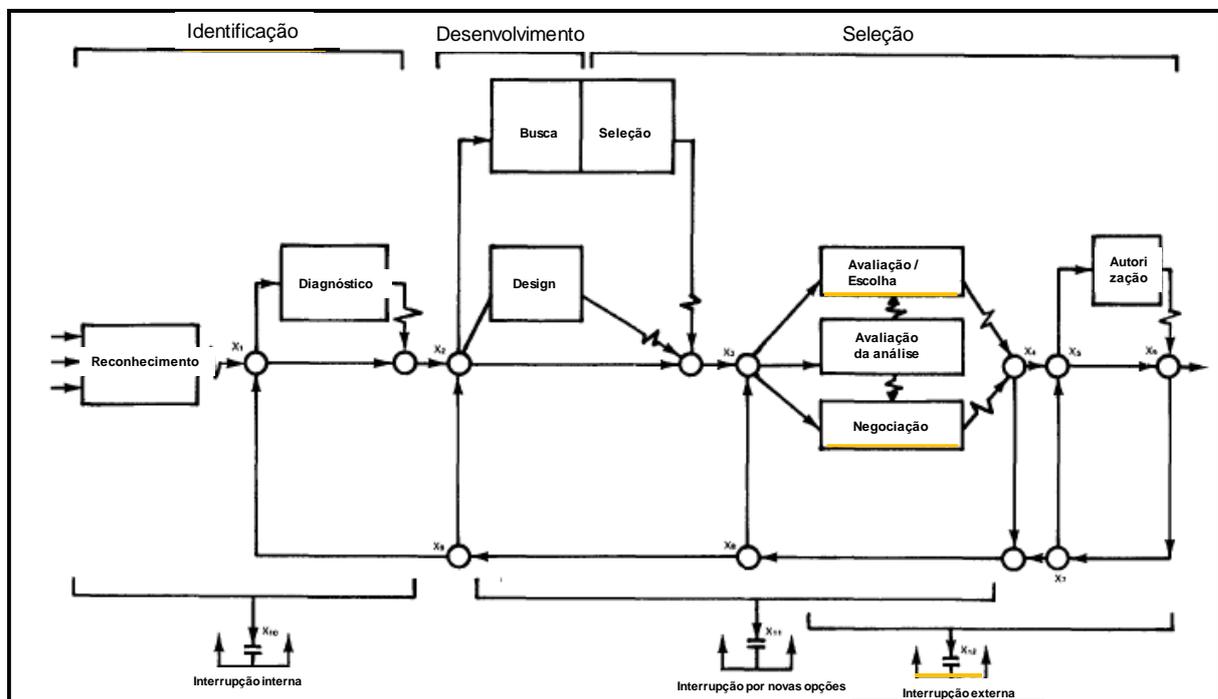
Os tipos de decisão podem ser categorizados conforme o volume de informação e o tipo de processamento necessário para a tomada de decisão. Por exemplo, decisões táticas são rotineiras e demandam um processamento de informação mais limitado, podendo ser facilmente modificadas ou revertidas. Já decisões estratégicas são menos rotineiras, têm maior significado, e demandam um processamento de informação mais amplo, envolvendo compromissos significativos, difíceis de modificar ou reverter (Lant & Hewlin, 2002).

Decisões estratégicas são importantes em termos de ações resultantes, comprometimento de recursos ou estabelecimento de precedentes para a empresa. São decisões tomadas pelos líderes da empresa, que podem afetar a saúde organizacional e até a continuidade da empresa (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) propõem o processo de tomada de decisões estratégicas formado basicamente por três fases: identificação – quando é reconhecida uma necessidade, frente a oportunidades ou problemas, e é feito um diagnóstico para compreensão e identificação de relações de causa e efeito; desenvolvimento – busca por alternativas possíveis, sejam específicas para a decisão (customizadas, demandam design) ou alternativas prontas, ainda que passíveis de modificações; e seleção – determinação de critérios de escolha, avaliação das consequências de cada alternativa, e a escolha em si, com autorização para sua implementação. Também são consideradas, no modelo, rotinas de suporte ao processo: controle, comunicação e política, assim como a existência de interrupções no processo.

Outra característica inerente é que o processo ocorre de forma cíclica, podendo retornar a fases anteriores ou dentro de uma mesma fase diversas vezes, conforme seu nível de complexidade. O modelo proposto está reproduzido na Figura 6:

Figura 6 – Modelo geral da tomada de decisão estratégica



Fonte: Mintzberg, Raisinghani & Théorêt (1976), p.266 – tradução da autora

À primeira vista, esse processo pode parecer, por sua complexidade, demasiadamente lento. Porém, seu aspecto cíclico pode ser ressaltado, considerando-se o ambiente dinâmico e a velocidade necessária a algumas tomadas de decisão. Eisenhardt (1989) ao analisar a alta velocidade com que algumas decisões corporativas devem ser tomadas, afirma que há um uso intensivo de informação nesse tipo de tomadas de decisão, e que essa informação é “*real time*”,

ou seja, não preditiva, e sim, voltada a fatos que estão ocorrendo no mercado naquele momento. Também destaca que nesses casos há um grande número de alternativas, analisadas e consideradas simultaneamente, assim como as decisões mais complexas são formadas por várias decisões, interligadas em ciclos.

Um alerta a ser considerado é que o processo acima, ou outros processos de tomada de decisão propostos, não apresentam uniformidade em sua aplicação nas empresas. Por exemplo, ao examinar o processo de tomada de decisões por executivos, Sharfman e Dean (1997) consideram que esses executivos podem acarretar mudanças estratégicas que resultem em melhor performance da empresa, após uma série de escolhas, em resposta a ameaças e oportunidades, rumo a uma maior adaptação organizacional. Porém, devido a problemas na implementação, é necessário certo nível de flexibilidade nessas tomadas de decisões. Essa flexibilidade pode ser considerada em duas dimensões: a primeira seria a abertura a novas ideias, fontes de informação (internas e externas), e participação dos envolvidos não limitadas aos seus papéis organizacionais na empresa; a segunda seria uma certa repetitividade no ciclo decisório, numa interação entre a formulação e a implementação da estratégia, na qual algumas tentativas parciais são realizadas, e conforme o feedback recebido, os planos são paralelamente refinados.

Outro alerta é que, ainda que esses estudos sobre tomadas de decisão apresentem processos racionais e estruturados, a pesquisa empírica apoia a existência de limites cognitivos nesse modelo racional. Tomadores de decisão podem buscar satisfação ao invés de otimização, sendo que raramente realizam uma busca abrangente, por vezes definindo seus objetivos durante o processo de busca. A pesquisa empírica também sugere que muitas decisões seguem as fases básicas de identificação do problema, desenvolvimento e seleção, mas passam de forma repetitiva pelas fases, frequentemente aprofundando-as, e sempre seguindo caminhos distintos em termos de ajustes e recomeços. Além disso, a complexidade do problema e o conflito entre decisores frequentemente influenciam a forma da tomada de decisão (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Analistas de decisão buscam obter informação claramente articulada – e frequentemente quantitativa – sobre a estrutura do problema, possíveis impactos, parâmetros para um modelo ou julgamentos de valor. Adicionalmente à complexidade do problema, a obtenção desse tipo de informação pode ser dificultada por alguns motivos: a informação pode ser sensível ou restrita; os processos naturais para processamento mental da informação podem resultar em

juízos enviesados; o responsável pela informação pode ter interesses pessoais em distorcê-la (Keeney, 1982).

Boiney, Kennedy e Nye (1997) consideram que, ao tomar decisões, os executivos deveriam, de forma normativa, considerar toda a informação disponível, de maneira imparcial, sem serem influenciados por possíveis resultados. Porém, a motivação direcionada a uma conclusão específica pode enviesar o processo de julgamento, sendo que indivíduos tendem a valorizar a informação consistente com a conclusão desejada, mais do que a informação contrária. Ainda assim, esse comportamento é limitado pela necessidade de justificar esse julgamento de forma plausível e razoável, no caso de evidências ou opiniões contraditórias. Ou seja, além de preferências prévias levarem a vieses no processamento de novas informações, conforme os decisores formem preferências durante o processo de avaliação, eles podem distorcer essas novas informações a favor de suas preferências.

A quantidade de informações disponíveis também pode influenciar o processo cognitivo desses executivos, que têm que aprender a utilizar-se de ‘reduzidores’ de variação para filtrar e capturar somente informação que seja relevante a eles e à sua organização. Os tomadores de decisão tendem a utilizar um mecanismo de busca de informações que lhes permita selecionar informação de forma adequada, “despoluindo-a” (Xu et al, 2003).

Bazerman e Moore (2014) definem viés, em tomada de decisões, como “a aplicação imprópria de uma heurística”, sendo heurísticas regras práticas que permitem aos indivíduos reduzir o esforço no processo decisório, simplificando o processamento das informações envolvidas.

Assim, eventuais vieses da liderança podem permear a organização, interferindo na forma de processamento da informação nos níveis subsequentes. A esse respeito, Thornton, Ocasio e Lounsbury (2013) analisam como o processamento de informações e seu foco de atenção são afetados pela lógica institucional e por práticas organizacionais, de forma *top-down*, sugerindo que a lógica institucional provê elementos fundamentais por meio de sua identidade social, objetivos e modelos. Os indivíduos, ao participar de situações organizacionais, desenvolvem identidades, objetivos e modelos que funcionam como perspectivas de atenção *top-down*. O foco de atenção também é influenciado pelo ambiente, por meio de estímulos, e pode variar dependendo de múltiplos fatores: ações e resultados incomuns ou inesperados, inovações, ou controle explícito da atenção por outros atores sociais. Outro fator que afeta o

foco de atenção no processamento da informação é o nível de disponibilidade, acessibilidade e ativação das identidades, objetivos e modelos da empresa e seus indivíduos.

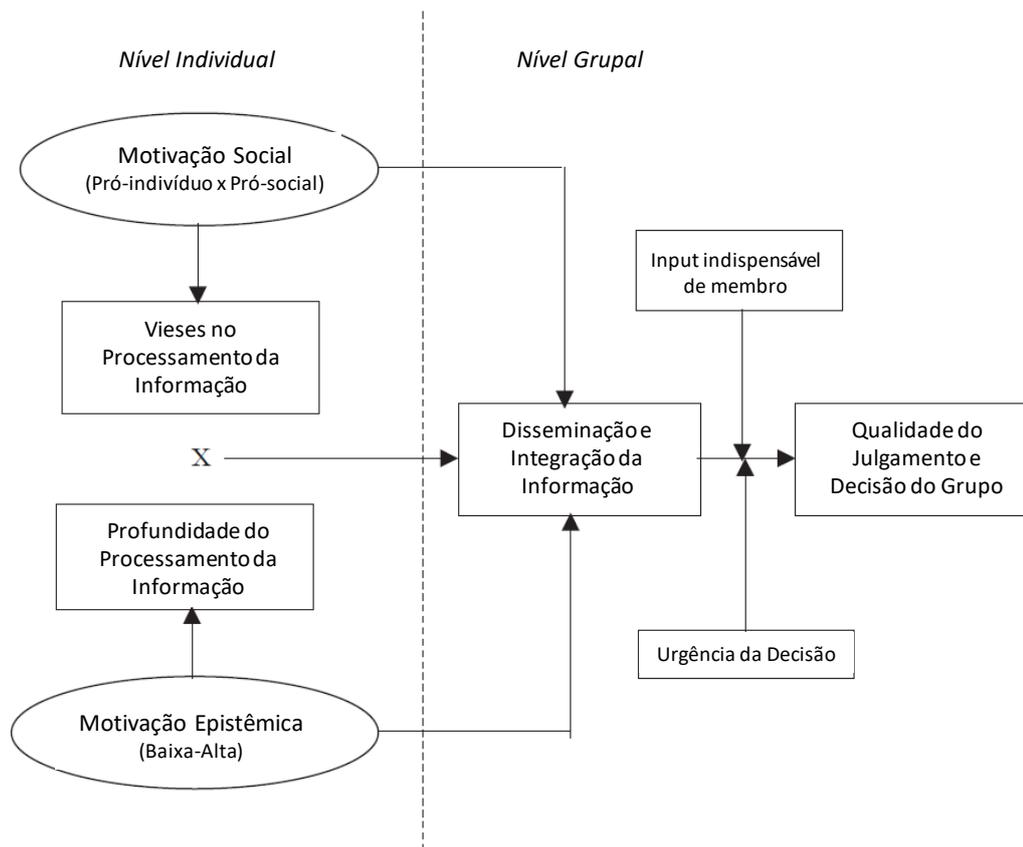
Para lidar com a complexidade identificada nessas análises, em que preferências e processos cognitivos individuais podem influenciar o processamento da informação na tomada de decisões, alguns autores aprofundam o papel da coletividade no processo.

Jansen, Curseu, Vermeulen, Geurts e Gibcus (2013) destacam a relevância da interação social entre os atores e seus entendimentos compartilhados no processo de tomada de decisão estratégica. Entendimento compartilhado é essencial para o processamento da informação na tomada de decisão, tanto em termos de quão rapidamente uma nova informação é entendida e incorporada aos modelos cognitivos existentes, quanto em termos da validação desses modelos. Ou seja, se esses inputs se conectam ao conhecimento existente dos tomadores de decisão, o processamento da informação será mais eficiente e eficaz.

De forma ainda mais contundente, De Dreu, Nijstad e van Knippenberg (2008) afirmam que a tomada de decisão em grupo e individual pode ser considerada uma função de processamento de informação motivada, integrando perspectivas cognitivas e motivacionais. Nesse caso, uma variedade de processos cognitivos, incluindo geração criativa, disseminação e integração da informação são direcionados por duas motivações globais, uma epistêmica e outra social. A motivação epistêmica refere-se à vontade de investir esforço para atingir um entendimento de mundo completo, rico e preciso, inclusive numa tarefa em grupo ou num problema decisório presente. A motivação social é definida como preferência pela distribuição de resultados entre um indivíduo e os demais membros do grupo, e pode ser pró-indivíduo (quando o mesmo tem interesse somente na obtenção de resultados para si mesmo) ou pró-social (quando o indivíduo considera resultados conjuntos e justos).

As motivações epistêmica e social capturam a influência de uma miríade de variáveis de personalidade (por exemplo, condescendência, necessidade de pertencimento, abertura a experiências, orientação incerta, necessidade de cognição) e variáveis estruturais (por exemplo, pressão por prazos, prestação de contas, incentivos, valores culturais, ruído do ambiente). Ambos os tipos de motivação interagem para influenciar a performance criativa individual e de grupo, a natureza da troca e integração de informações, e a qualidade da tomada de decisão e do consenso negociado em grupo (De Dreu et al, 2008). Esse modelo de processamento de informação motivado está representado na Figura 7:

Figura 7 – Uma visão heurística do processamento de informação motivado



Fonte: (De Dreu et al (2008), p.25 – tradução da autora

Nessa abordagem coletiva, Baer, Dirks e Nickerson (2013) advertem que o compartilhamento de informações únicas gera custos adicionais ao processo, ao estabelecer canais e códigos novos para a correta interpretação da informação, e considerando que as capacidades de processamento da informação, memória e atenção são limitadas. Assim, a tendência a compartilhar e discutir apenas a informação que é comum a vários membros do grupo pode solapar a abrangência da formulação do problema, que poderá não refletir a complexidade necessária, diminuindo as alternativas possíveis e fazendo com que o grupo tenha uma convergência prematura a um denominador comum.

3.3.2. O uso da informação de consultorias pelas empresas

Reconhecendo que as consultorias podem representar arcabouços de expertise em determinadas áreas ou temas, contratadas pelas empresas para, em diversos níveis de

profundidade, apoiá-la com informações específicas, na tomada de decisões estratégicas, resta analisar como é feita sua utilização pelas empresas contratantes.

O aproveitamento das vantagens trazidas por uma consultoria externa pode depender das características da empresa contratante. Tether e Tajar (2008) afirmam que fornecedores de conhecimento especializado tendem a ser contratados por empresas com maior abertura e mais comprometidos com a inovação, com maiores níveis de capacidade de absorção, com melhor capital social e capacidades de networking. Também observam que, no geral, a utilização de fornecedores de conhecimento especializado tende a complementar outras fontes externas de conhecimento, sendo que essas se complementam, não se substituem.

Davenport e Prusak (1998) salientam que as empresas interagem com seu ambiente, absorvendo informação e transformando-a em conhecimento, que por sua vez, combinado a suas experiências, valores e regras internas, resulta em ação. O conhecimento fomenta o ambiente e a cultura da empresa, de forma que ambos sustentem o aprendizado contínuo.

Assim, esse processo de transformação da informação em conhecimento, e sua utilização para a decisão e consequente ação, pode ser caracterizado como parte do processo de aprendizado organizacional.

O comportamento no processamento de informações de mercado é um dos três principais facilitadores para o aprendizado organizacional, junto com os valores e a ação organizacional. É o que concluem Sinkula, Baker e Noordewier, 1997, definindo que o aprendizado organizacional ocorre quando membros da organização atuam como seus agentes, respondendo a mudanças do ambiente interno e externo, detectando e corrigindo erros da teoria organizacional em uso, e anexando os resultados dessa investigação, de forma compartilhada, à organização. O processo de aprendizado organizacional é cíclico. As ações de indivíduos levam a interações da organização com o ambiente, e os resultados são interpretados por indivíduos que aprendem, atualizando suas crenças sobre relações de causa-efeito.

Também é esse aspecto de transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional que Nonaka (1994) aborda, sob a área de estudos da Gestão do Conhecimento, afirmando que a capacidade de uma empresa processar informações do ambiente traduz a forma como essa empresa está organizada, porém, é ainda mais importante analisar a interação que essa empresa tem com seu ambiente na criação e distribuição de conhecimento, o que permite entender mais profundamente sua dinâmica interna e no mercado. Ao propor um processo de criação do conhecimento organizacional, esse autor abrange a forma como o conhecimento

individual é aumentado, amplificado e justificado na organização, transformando-se principalmente por meio do compartilhamento e da construção conjunta por diversos indivíduos.

A informação como produto de uma consultoria contratada não é entregue de forma isolada. Nos casos mais estratégicos, a informação e o conhecimento podem ser construídos de forma conjunta, pela empresa contratante e pela consultoria contratada. Equipes mistas, compostas por consultores e clientes, produzem conhecimento que está intrinsecamente relacionado ao seu ambiente institucional, que provê recursos (investimento financeiro, recursos humanos), legitimidade e feedback cognitivo pelos quais a prática profissional é regulada ou influenciada. O conhecimento resultante de uma consultoria é desenvolvido num processo de influência e de ajustes mútuos entre as equipes profissionais e múltiplas redes de atores coletivos nos quais estão inseridos. Clientes, consultores e atores externos interagem e formam as orientações cognitivas de um e de outros, e conseqüentemente, a produção de conhecimento das equipes formadas por consultores e clientes. Essa influência assume formas e caminhos complexos, resultando numa visão de que o conhecimento produzido por equipes envolvendo clientes e consultores é um processo circular, multidimensional e interativamente social (Reihlen & Nikolova, 2010).

Para o próprio fortalecimento das consultorias como fornecedoras de conhecimento especializado, esse relacionamento com as empresas contratantes é importante. Para o desenvolvimento de uma expertise em um setor específico, por exemplo, o conhecimento resulta de repetidos contatos com uma rede formada pelos principais *players* do setor analisado, sendo que para o consultor, a soma de interações com um grupo de clientes inter-relacionados pode equivaler à experiência desenvolvida nesse setor. Nesse caso, o reconhecimento e a legitimidade do conhecimento são resultados de expertise técnico e também da habilidade de gerir relacionamentos com grandes empresas desse setor (Fincham, Clark, Handley & Sturdy, 2008).

Um alerta com relação ao relacionamento entre expert, consultoria e empresa contratante é a identidade individual ou empresarial da informação. Em estudo sobre o mercado de empresas de serviços profissionais, que definem como “empresas que comercializam, principalmente, o conhecimento de seu capital humano, para desenvolver e entregar soluções intangíveis na resolução de problemas dos clientes”, Morris e Empson (1998) questionam a hipótese implícita de que o conhecimento que cria valor é propriedade do indivíduo. Nesse caso, pode ser levantada a questão de que, quando um indivíduo escolhe deixar a empresa, seu

conhecimento será perdido e poderá, inclusive, tornar-se parte da concorrência. Porém, lembram que a forma e o conteúdo desse conhecimento são determinantes para a identidade dessa empresa.

Esse questionamento implica numa heterogeneidade do conhecimento nas empresas de consultoria, e em suas estratégias internas para lidar com esse conhecimento. Por exemplo, uma empresa pode coletivizar o conhecimento, porém, não o codificar apropriadamente. Ou ainda, pode utilizar-se de estratégias de codificação para incorporar conhecimento tácito, mas deparar-se com um tipo de conhecimento que não é transferível ou armazenável sem que sofra uma perda. Propõe-se então, apesar dessas estratégias, que a própria natureza do conhecimento influencia a estrutura organizacional da empresa, e que a transferência do conhecimento, internamente e para a empresa contratante, pode ser facilitada por incentivos ou por comportamento cooperativo, como parte da cultura (Morris & Empson, 1998).

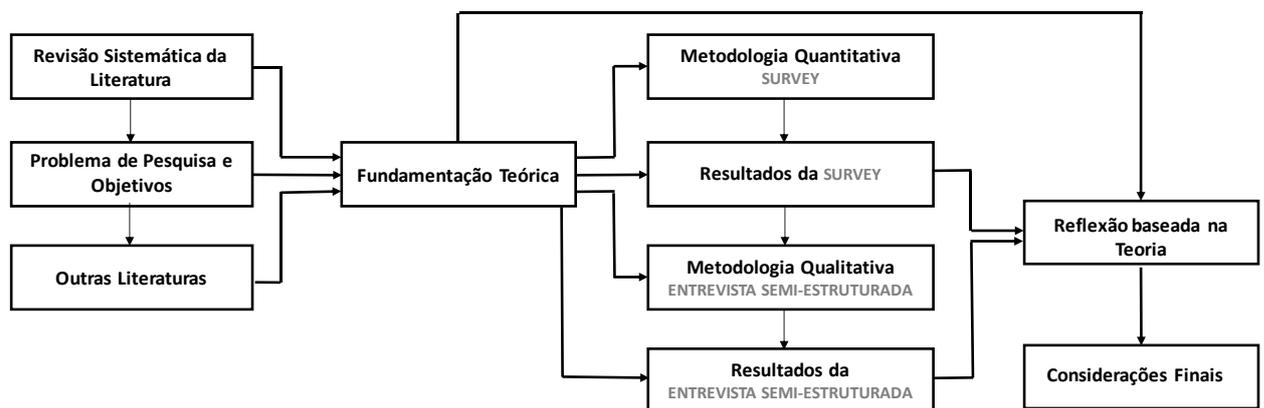
Apesar dessas questões adversas, a apropriação de determinada informação, conforme a realidade organizacional da empresa contratante, traduz seu valor na formação do conhecimento organizacional dessa empresa. Conhecimento organizacional esse que também, conforme Bollinger e Smith (2001), constitui uma vantagem competitiva para a empresa, em sua forma coletiva e acumulada, construída sobre o histórico único com que a organização acumula experiências.

4. MÉTODOS DA PESQUISA

A estratégia de pesquisa adotada é determinante para seu resultado, delimitando a forma para alcançar os objetivos de um estudo, a abordagem que permitirá extrair, dentre todos os dados disponíveis, a visão que se deseja alcançar. Dentro da estratégia selecionada, um fator estrutural é a construção de uma plataforma teórica sólida, que possa embasar a investigação, a demonstração das proposições estudadas e o fenômeno em si. “Os dados só falam através de teorias” (Martins & Theóphilo, 2007).

A estrutura geral do estudo, com suas diferentes etapas, é resumida conforme os itens representados na figura 8:

Figura 8 – Representação geral dos métodos utilizados



Fonte: elaboração da autora

Sendo os conceitos estruturais deste estudo a Informação de Mercado e a Tomada de Decisão Estratégica, conceitos amplamente utilizados no âmbito acadêmico, para apoiar na delimitação e definição do Problema de Pesquisa e Objetivos foi feita uma Revisão Sistemática da Literatura, a partir de base de dados acadêmica.

Uma vez definidos o Problema de Pesquisa e os Objetivos, foram consultadas outras literaturas, que embasaram a Fundamentação Teórica, possibilitando suprir o estudo de referências teóricas, as quais orientaram a formulação das questões para o levantamento quantitativo, sob forma de uma Survey, e das questões iniciais utilizadas na Pesquisa Qualitativa, sob forma de Entrevistas Semiestruturadas.

Os resultados da Survey também serviram de base para pontos de aprofundamento da Pesquisa Qualitativa. Os resultados dessas entrevistas, analisados numa reflexão com referência

à literatura e em conjunto com os resultados quantitativos prévios, permitiram desenvolver as Considerações Finais, assim como sugestões para futuros estudos.

Com relação às delimitações e extensão do assunto abordado, para ancorar os conceitos utilizados de forma clara e para entendimento comum dos pesquisados e entrevistados, foi utilizado, na pesquisa de campo, um resumo das principais definições conceituais da pesquisa, incluídas no questionário da Survey e no Pré-roteiro das entrevistas.

Martins e Theóphilo (2007) abordam a possibilidade de combinar avaliações qualitativas e quantitativas, salientando que as duas abordagens são complementares, e que “os limites da pesquisa qualitativa podem ser contrabalançados pelo alcance da quantitativa e vice-versa”. Também mencionam que essa combinação tem como finalidade chegar a uma base contextual mais rica para interpretação e validação dos resultados, da mesma forma que a triangulação, empregando métodos diferentes de coleta para comparação de resultados.

Minayo, Assis e Souza (2005) incluem, na avaliação por triangulação de métodos, “a observação e a análise dos atores sociais envolvidos no processo e suas representações”. Integrando objetividade e subjetividade no processo de avaliação, propõem que esses atores podem agir como sujeitos de autoavaliação.

São destacados ainda como fatores importantes, para a utilização da triangulação, a causalidade complexa, oposta à causa-efeito linear, e uma “visão hologramática” das relações entre o todo e as partes, em que uma parte contém, de certa forma, o todo, e em que manter a visão do conjunto ao analisar as partes é essencial (Minayo et al, 2005).

Uma das situações em que o uso de métodos mistos é indicado é quando, por si só, nem a abordagem qualitativa, nem a abordagem quantitativa, é suficiente para a compreensão do problema a ser estudado, sendo que a vinculação entre ambas pode promover o entendimento do fenômeno de uma forma que não se obteria com somente uma das abordagens (Santos, Erdmann, Meirelles, Lanzoni, Cunha & Ross, 2017).

Santos et al (2017) definem uma estratégia explanatória sequencial quando dados quantitativos são coletados e analisados numa primeira etapa da pesquisa, seguida de coleta e análise de dados qualitativos, desenvolvida sobre os resultados quantitativos iniciais. Essa estratégia permite combinar a análise de dados da primeira fase do estudo e a coleta de dados da segunda fase.

Assim, neste estudo, é adotada uma abordagem metodológica quantitativa-qualitativa, sequencial, para analisar de forma mais abrangente o tema proposto. Entende-se que essa

abordagem se justifica tanto pela abrangência e inter-relação dos conceitos-chaves, como pela variedade dos sujeitos entrevistados, sejam analistas e consultores usuários da informação de mercado especializada, experts que atuam como consultores e que produzem a informação, e tomadores de decisão, impactados finais do processo de construção endo-exógeno da informação para a ação de tomada de decisão em si.

Assim, a pesquisa quantitativa, inicialmente, permite analisar os aspectos referentes à informação de mercado adquirida, sua valorização para a empresa e a percepção da distinção da informação de experts de mercado, conforme os analistas e consultores responsáveis, nas empresas, pela coleta e análise da informação, assim como pela contratação de consultores de mercado. Em seguida, a pesquisa qualitativa permite aprofundar essas percepções iniciais, tanto na visão do tomador de decisão quanto na visão do expert, produtor da informação, além de agregar dados sobre o processo cognitivo de seleção da informação e de transformação da informação em conhecimento organizacional.

4.1. PESQUISA QUANTITATIVA

A pesquisa quantitativa define-se por uma avaliação estatística descritiva a partir da coleta, organização e análise de dados numéricos. Ao estimar características de uma população baseadas em uma amostra da mesma, por meio de inferência estatística, é possível estabelecer conclusões sobre determinados parâmetros dessa população (Martins & Theóphilo, 2007).

Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) afirmam que a pesquisa survey é apropriada quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” e “por que está acontecendo”; quando não há controle sobre as variáveis dependentes e independentes; quando o fenômeno é estudado no seu ambiente natural; e quando o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente. Todas essas características coincidem com a pesquisa quantitativa realizada neste estudo, sendo ainda seu propósito correspondente ao que os autores descrevem como explanatória, ao estabelecer a existência de relações causais, questionando-se o porquê dessas relações.

Para realização da survey, se recorre, neste caso, a uma amostra não probabilística obtida por conveniência. “A amostra não probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis” (Freitas et al, 2000). Nesta pesquisa quantitativa, é realizada a seleção inicial da amostra a partir das atribuições de trabalho do pesquisado, que devem incluir

coleta, organização, análise e/ou comunicação de informações de mercado em uma empresa, considerando suas atribuições atuais ou há até um ano no momento da pesquisa.

A aplicação foi realizada por meio de questionário *on line*, tendo como envios iniciais contatos profissionais da autora, a base de associados da SCIP - *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* - capítulo Brasil e grupos do aplicativo *LinkedIn* específicos de Inteligência Competitiva e Inteligência de Mercado.

Para classificação do porte das empresas em que trabalham os participantes da survey, adotou-se a tabela do SEBRAE / DIEESE, que considera o número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica, conforme a Tabela 5:

Tabela 5 – Classificação segundo porte de empresas

| Porte | Setores por Ramos de Atividade | |
|-----------------|--------------------------------|------------------------------|
| | Indústria | Comércio e Serviços |
| Microempresa | até 19 pessoas ocupadas | até 9 pessoas ocupadas |
| Pequena empresa | de 20 a 99 pessoas ocupadas | de 10 a 49 pessoas ocupadas |
| Média empresa | de 100 a 499 pessoas ocupadas | de 50 a 99 pessoas ocupadas |
| Grande empresa | 500 pessoas ocupadas ou mais | 100 pessoas ocupadas ou mais |

Fonte: SEBRAE; Elaboração: DIEESE (2015)

Para mensurar a importância de cada fator, com relação às questões abordadas, adotou-se uma escala *Phrase Completion*, que varia de notas 0 a 10. Essa escala permite inserir a intensidade do construto no próprio enunciado, onde 0 tem relação com a ausência de um atributo e o 10 tem relação com a intensidade máxima de sua presença, facilitando o entendimento dos respondentes (Silva & Costa, 2014).

Collins e Hussey (2005) sugerem, como forma de organização da apreensão do conteúdo pesquisado nas infindáveis fontes existentes, a construção de um diagrama, ou mapa mental, num processo de análise individual que permita ao pesquisador traçar conexões entre diversos aspectos-chave relacionados ao tema de estudo.

De acordo com essa forma de organização, foi inicialmente elaborado um quadro resumo, para determinar as possibilidades de pontos de investigação na fase quantitativa da pesquisa, envolvendo as questões teóricas abordadas, conforme tabela 6. Esses itens originaram as opções incluídas nas escalas de *phrase completion* do questionário da *survey*:

Tabela 6 – Quadro resumo de temas para investigação quantitativa

| Tema analisado | Consideração resumida | Autor |
|--|---|---------------------------|
| Motivo de Contratação | Implementar e analisar a estratégia competitiva da empresa, adquirindo conhecimento específico, seja de previsão, análise ou de métodos e ferramentas. | Ibatova et al (2018) |
| | Consultores externos em projetos requerem expertise funcional ou específica de uma indústria. | Richter & Niewiem (2009) |
| | Obter uma visão independente, inclusive como forma de resolver eventuais disputas internas referentes a soluções potenciais para um problema específico. | Mitchell (1994) |
| | Ambientes instáveis criam incertezas aos tomadores de decisão, causando um aumento da demanda por informação estratégica, mais frequente e mais abrangente. | Xu et al (2003) |
| | Busca por: maior expertise, uma percepção menos enviesada da situação, e aliados fora da empresa. | Brossard (1998) |
| | Altos executivos enfrentam situações sujeitas a mensagens ambientais que podem ser equivocadas ou ambíguas, enfrentadas com o uso de fontes de informação mais ricas. | Auster & Choo (1994) |
| | Busca de informação sobre setores relacionados ao mercado da empresa mais dinâmicos e sujeitos a equívocos. | Choo (2001) |
| Valor da informação do expert | Falta de velocidade na tomada de decisões, relacionada ao acesso a informações confiáveis e obtidas no tempo necessário, além dos níveis hierárquicos envolvidos na decisão e da presença de uma cultura de aversão ao risco. | Lyke-ho-Gland (2016) SCIP |
| | Uma empresa considera a quantidade de informação e a capacidade de processamento da informação sua e de concorrentes, sobre os recursos disputados em seu mercado. | Makadok & Barney (2001) |
| | Qualidade da informação relacionada aos impactos organizacionais advindos, sejam por exemplo geração de lucro, redução de custos ou eficácia na gestão. | Teo & Choo (2001) |
| | A qualidade da informação pode ser resumida em acuracidade e fator de correlação. | Sarvary & Parker (1997) |
| | A informação será utilizada pelo comprador conforme sua percepção sobre a qualidade da informação e também conforme o preço pago por ela. | |
| | A informação de mercado certa é mais valiosa quando o nível de incerteza é maior; quando o potencial de substituição de um produto é maior, ou seja, em mercados mais competitivos; A informação é mais valiosa para grandes empresas. | Raju & Roy (2000) |
| A informação coletada é valiosa somente na medida em que leva à aquisição de conhecimento para a empresa | Fallis &Whitcomb (2009) | |
| Valor da informação do expert | Em uma tomada de decisão racional, a importância dada às fontes de informação na tomada de decisão deveria ser proporcional à expertise ou à competência real de cada fonte. Ou seja, uma fonte com maior expertise e maior coerência interna tem uma influência também maior. | Luan et al (2004) |
| | A importância do fator humano, representado por experts, como fontes de informação. Tendo desenvolvido sua expertise em um extensivo período de tempo, esses indivíduos possuem informação intangível importante, sob forma de conhecimento que têm capacidade em comunicar. | Coussement et al (2014) |
| | As fontes de informação podem ser mais importantes que o conteúdo em algumas decisões. Ao considerar fontes de informação como conjuntos de pessoas que proveem sinais que influenciam o processo de apropriação da informação, a influência de experts parece ser mais estável e eficiente que a de outras fontes. | Li et al (2015) |

Fonte: elaboração da autora

A partir do quadro-resumo acima, os três temas analisados para basearem a exploração quantitativa, foram detalhados de forma objetiva, considerando os fatores identificados na literatura estudada, simplificados para maior aderência à linguagem utilizada pelos pesquisados, profissionais de empresas, e estruturados nas seguintes opções, que compuseram o questionário final:

a) Motivos para decidir contratar ou recomendar internamente a contratação de informação de mercado externa: busca de visão independente, não enviesada; busca de maior expertise, conhecimento especializado; busca de confiabilidade e reconhecimento da fonte de

informação; possibilidade de desenvolvimento de networking externo; existência de informações ambíguas ou contraditórias na empresa, que demandam uma opinião externa; ocorrência de ruptura no mercado (nova tecnologia, concorrente, produto). Também foi solicitado que os respondentes incluíssem outras opções que considerassem relevantes.

b) Valor da informação adquirida e recebida de um fornecedor externo: qualidade relacionada à acuracidade ou precisão da informação; qualidade relacionada à exclusividade da informação, não fornecida aos demais concorrentes; preço da informação; prazo da entrega da informação; percepção de utilização efetiva da informação para resolver uma situação de incerteza no mercado ou empresa; percepção de que a informação pode ajudar a aumentar o conhecimento dos empregados e executivos da empresa; percepção de que a informação tem como consequência uma vantagem competitiva. Também foi solicitado que os respondentes incluíssem outras opções que considerassem relevantes.

c) Distinção de valor da informação de expert de mercado: utilização, inicialmente de questão de seleção: Você atribui maior valor a uma informação de mercado originada de um expert no tema? Nos casos de respostas “sim”, neste item, para análise dos fatores de maior valorização da informação originada de experts: o expert tem maior competência para prover a informação; o expert consegue comunicar melhor a informação; o expert é reconhecido como referência no mercado; o expert tem relacionamento com várias empresas do setor; o expert conhece a empresa onde trabalho, seus desafios e concorrentes. Também foi solicitado que os respondentes incluíssem outras opções que considerassem relevantes.

Como passo inicial na aplicação da pesquisa quantitativa, foi realizado pré-teste junto a sete respondentes, profissionais cujas atividades correspondem ao perfil solicitado, de coleta, organização, análise e/ou comunicação de informações de mercado em uma empresa, considerando suas atribuições atuais ou há até um ano no momento da pesquisa. Todos os respondentes realizaram o pré-teste na mesma data, 09/08/2018, sendo que dois deles enviaram comentários no próprio questionário, e os outros cinco foram entrevistados por telefone, após o preenchimento do questionário. Segundo suas dúvidas e sugestões, foram feitas algumas alterações, principalmente na redação e na proposição de cada item, para melhor entendimento. Esses respondentes foram considerados apenas para o pré-teste, não sendo considerados posteriormente na amostra final.

O questionário definitivo teve sua aplicação no período de 25/08/2018 a 18/10/2018. Teve um total de 182 respondentes iniciais, dos quais 142 responderam “Sim” ao filtro inicial de perfil. Entre esses, 113 responderam por completo o questionário, sendo 33 de pequenas e

microempresas e 80 de grandes e médias. Esses 80 respondentes compuseram a amostra analisada.

A análise dos dados obtidos foi realizada com o apoio da ferramenta estatística SPSS. Inicialmente, foi realizada a verificação da validade, por meio do coeficiente alfa de Cronbach (Streiner, 2003). Em seguida, realizada a exploração descritiva, verificando, com relação aos resultados da escala escolhida, a *Phrase Completion* (Silva & Costa, 2014), média, desvio-padrão, mediana, moda e variância em cada um dos três grupos de fatores analisados (Field, 2009), possibilitando uma classificação de escala ordinal, seja por importância, seja por valorização dos fatores, no grupo analisado (Marconi & Lakatos, 2011).

Adicionalmente, foi realizado teste ANOVA, para comparação das médias de cada grupo, considerando o conjunto e as comparações entre seus fatores, para verificação da significância (Field, 2009).

4.2. PESQUISA QUALITATIVA

Martins e Theóphilo (2007) colocam que as principais características da pesquisa qualitativa são o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como instrumento chave. Afirmam que os dados coletados são predominantemente descritivos, havendo preocupação com o processo e não somente com os resultados e o produto. Os dados são analisados à medida que são coletados, de forma indutiva, formando e consolidando abstrações. Ainda, ao capturar as diversas perspectivas dos participantes do estudo, o pesquisador será capaz de entender melhor o dinamismo entre os elementos que interagem com o objeto da pesquisa.

Goldenberg (2011) alerta que os dados qualitativos consistem em descrições detalhadas de situações com o objetivo de compreender os indivíduos em seus próprios termos. Sendo não padronizáveis, esses dados obrigam o pesquisador a ter flexibilidade e criatividade no momento da coleta e análise. O risco do processo é dar margem para que o viés do pesquisador venha a modelar os dados que coleta. Portanto, a experiência e a maturidade do pesquisador são determinantes para que a pesquisa seja bem-sucedida.

Neste estudo, a pesquisa qualitativa abrange duas visões distintas e complementares, ao realizar entrevistas junto a profissionais selecionados, por um lado, tomadores de decisão nas empresas, e por outro, consultores externos, experts em suas áreas de atuação.

Ao se verificar a percepção dos entrevistados sobre os temas abordados na pesquisa quantitativa prévia (motivo de contratação de mercado externa, valor da informação e distinção da informação de expert de mercado) é possível o aprofundamento da análise, principalmente considerando a diferença e complementariedade entre os papéis de respondentes da *survey* e de entrevistados, com relação ao objeto do estudo.

Na pesquisa qualitativa, a utilização de entrevistas semiestruturadas permite ao pesquisador se basear em um guia de questões, com a liberdade de introduzir mais questões para maior precisão dos conceitos ou maior obtenção de informações sobre o tema desejado. “Interessa não somente o conteúdo, como também a narrativa de cada resposta” (Sampieri, Collado & Lucio, 2006).

Conforme Duarte (2002) “a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise”. Neste estudo, são entrevistados representantes de dois grupos que têm papéis distintos na construção do conhecimento advindo de informações de mercado: os consultores experts de mercado, e em contrapartida, os tomadores de decisão das empresas. Os mesmos conceitos são abordados, a partir dos pontos de vista distintos desses grupos, como fornecedores e usuários finais da informação.

Os profissionais buscados para serem entrevistados têm como características:

- Tomadores de decisão: profissionais com experiência de mercado, ocupando cargos executivos (no momento da pesquisa ou em passado recente), em empresas de grande ou médio porte.

- Consultores / experts de mercado: profissionais com experiência de mercado, ocupando cargos de consultores em empresas de informação de mercado, experts em determinadas áreas do conhecimento ou setores da indústria, que estejam trabalhando (ou tenham trabalhado, num passado recente) com clientes de empresas de grande ou médio porte.

O número de sujeitos que compõem as entrevistas não foi determinado *a priori*, uma vez que dependia da qualidade das informações obtidas em cada depoimento, da profundidade e do grau de recorrência e divergência dessas informações, e do grau de consistência que vai atingindo o material analisado, até um ponto de saturação que permita dar o trabalho de campo como finalizado (Duarte, 2002).

Além de contrabalançar eventuais percepções, resultados de análises da pesquisa quantitativa prévia, o objetivo é aprofundar a análise baseada nos seguintes pontos teóricos, mais exploratórios e, portanto, adequados à análise qualitativa, identificados na tabela 7:

Tabela 7 – Quadro resumo de temas para investigação qualitativa

| Tema analisado | Consideração resumida | Autor |
|-----------------------------|--|------------------------------|
| Tomador de Decisão | A estrutura adotada por um decisor é controlada, em parte, pela formulação do problema, e em parte, por regras, hábitos e características pessoais do decisor. | Tversky & Kahneman (1981) |
| | A tomada de decisão estratégica abrange os seguintes elementos: existência de limites cognitivos dos decisores, a característica cíclica e repetitiva do processo de identificação de alternativas, existência de complexidades e divergências entre diferentes decisores. | Eisenhardt & Zbaracki (1992) |
| | Tomadores de decisão podem buscar satisfação ao invés de otimização, sendo que raramente realizam uma busca abrangente, por vezes definindo objetivos durante o processo de busca. | |
| | Ao tomar decisões, os executivos deveriam, de forma normativa, considerar toda a informação disponível, de maneira imparcial, sem serem influenciados por possíveis resultados. Porém, a motivação direcionada a uma conclusão específica pode enviesar o processo de julgamento, sendo que indivíduos tendem a valorizar a informação consistente com a conclusão desejada. | Boiney et al (1997) |
| | Tomadores de decisão como processadores de informação de capacidade computacional limitada, sendo que, de forma a selecionarem a opção de escolha que seja mais favorável a eles, devem tomar decisões baseados num conhecimento imperfeito. Essa interpretação traduz a tomada de decisão como fortemente afetada por recursos cognitivos limitados do indivíduo. | Rettinger & Hastie (2001) |
| | O foco de atenção também é estimulado pelo ambiente, e pode variar dependendo de: ações e resultados incomuns ou inesperados, inovações, controle explícito da atenção por outros atores sociais, nível de disponibilidade, acessibilidade e ativação das identidades, objetivos e modelos da empresa e seus indivíduos. | Thornton et al (2013) |
| | Um dos obstáculos na formulação do problema é sua abrangência, afetada por conjuntos heterogêneos de informação, que podem ser amplificados pela heterogeneidade de objetivos. | Baer et al (2013) |
| Expert | O conhecimento que cria valor é propriedade do indivíduo; quando um indivíduo escolhe deixar a empresa, seu conhecimento será perdido e poderá tornar-se parte da concorrência. | Morris & Empson (1989) |
| | Uma empresa pode incorporar conhecimento tácito, mas também deparar-se com um tipo de conhecimento que não é transferível ou armazenável sem que sofra uma perda. | |
| | Para o desenvolvimento de uma expertise em um setor específico, por exemplo, o conhecimento resulta de repetidos contatos com uma rede formada pelos principais players do setor analisado, sendo que para o consultor, a soma de interações com um grupo de clientes inter-relacionados pode equivaler à experiência desenvolvida nesse setor. | Fincham et al (2008) |
| | Não é necessário definir fronteiras entre mercado (onde a expertise é comercializada), empresas (onde a expertise é executada) e profissionais (onde a expertise é cultivada, construída e controlada), sendo que os atores estão inseridos no processo como um todo | Furusten (2012) |
| Conhecimento Organizacional | Para que vários indivíduos cheguem ao mesmo entendimento a partir de determinadas informações, eles deverão compartilhar uma certa base de conhecimento comum | Alavi & Leidner (2001) |
| | Fornecedores de conhecimento especializado tendem a serem contratados por empresas com maiores níveis de capacidade de absorção, melhor capital social e capacidades de networking. | Tether & Tajar (2008) |
| | Os tipos de motivação interagem para influenciar a performance criativa individual e de grupo, a natureza da troca e integração de informações, e a qualidade da tomada de decisão. | De Dreu et al (2008) |
| | Consultorias externas têm como importante função a gestão e o fornecimento de conhecimento que possa ser aplicado em vários projetos, de forma útil. | Richter & Niewiem (2009) |
| | Em casos estratégicos, o conhecimento pode ser construído de forma conjunta, pela empresa contratante e pela consultoria contratada, com equipes de consultores e clientes. | Reihlen & Nikolova (2010) |
| | Entendimento compartilhado é essencial para o processamento da informação na tomada de decisão, tanto em quanto rapidamente uma nova informação é entendida e incorporada aos modelos cognitivos existentes, quanto em termos da validação desses modelos. | Jansen et al (2013) |

Fonte: elaboração da autora

Do quadro-resumo acima, foram identificados três temas para exploração qualitativa, por método de entrevistas semiestruturadas, a serem abordados de forma similar nas entrevistas com tomadores de decisão e com experts, possibilitando analisar percepções em comum e contrastantes:

a) Sobre o tomador de decisão: como o tomador de decisão pode selecionar a informação ou privilegiar determinado foco de atenção, influenciando ou não o expert, consultor contratado, a partir de um resultado desejado ou de uma decisão já tomada, porém que demanda justificativas baseadas em informação, para ser comunicada.

- Questão para o tomador de decisão: Ao ter acesso às informações apresentadas por sua equipe ou por uma empresa externa, como você seleciona a parte da informação que é decisiva em sua tomada de decisão estratégica?

- Questão para o consultor expert de mercado: Ao apresentar ou entregar informações de mercado para apoiar uma tomada de decisão específica, você considera que, se souber qual a expectativa de resultado por parte do cliente, isso pode influenciar a priorização da informação apresentada, ou da recomendação dada por você?

b) Sobre a expertise do consultor: como a expertise individual do consultor é percebida e valorizada frente à expertise de uma empresa de consultoria como um todo.

- Questão para o tomador de decisão: Nos casos em que se utiliza de informação de mercado contratada de fornecedores externos, você considera mais importante para a credibilidade da informação recebida: o consultor (expert responsável pela informação), a empresa contratada (independentemente do consultor), ou ambos?

- Questão para o consultor expert de mercado: A expertise em sua área de atuação, em sua opinião, é individual (pessoal) ou da empresa em que atua? Por quê?

c) Sobre conhecimento organizacional: percepção da importância do trabalho conjunto entre empregados e consultores para a construção do conhecimento.

- Questões para o tomador de decisão: Você considera importante haver um trabalho conjunto entre sua equipe e a empresa fornecedora da informação, antes de apresentá-la a você? Por quê? Você percebe que sua equipe, ao trabalhar com fornecedores de informação externos, tem uma mudança em seu conhecimento sobre o mercado? De que forma?

- Questões para o consultor expert de mercado: Você considera importante trabalhar em conjunto com o consultor interno ou interlocutores da empresa cliente, antes da informação

ser apresentada ao executivo decisor? Por quê? Você percebe, como resultado de seu trabalho uma mudança da atitude do decisor em relação ao tema tratado? E você, como consultor, percebe uma influência em sua atitude com relação ao tema, a partir do trabalho feito para uma empresa?

Para todos os entrevistados, ao final da entrevista, foram comentados, de forma resumida e descritiva, os fatores explorados na pesquisa quantitativa prévia, e seus resultados preliminares, e foi pedido que fizessem comentários adicionais, se quisessem, de forma espontânea.

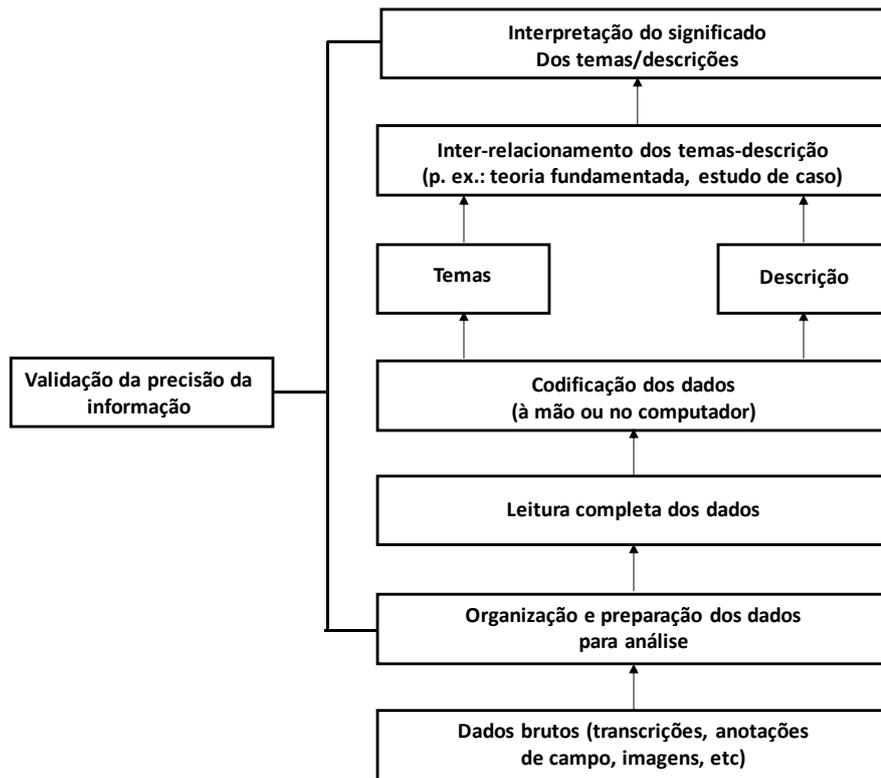
As entrevistas foram realizadas pessoalmente, tendo como ideal a entrevista presencial. Contudo, há casos de entrevistas feitas por Skype. As ferramentas utilizadas para registro são: gravação de áudio e anotações, que, ao serem transcritas posteriormente, compuseram a base principal para a análise.

Sampieri et al (2006) sugerem que, uma vez transcritas e organizadas as entrevistas, seja feita uma verificação de validade e confiabilidade do método utilizado, que ainda que não seja calculada por meio de um índice, seja produto de uma reflexão profunda sobre itens como: a sinceridade do entrevistado; o registro do fato estudado em seu contexto; a profundidade obtida; a não influência pelo entrevistador quanto às respostas obtidas; o registro de pontos de vista e perspectivas diferentes dos indivíduos participantes.

Após tal reflexão, há ainda a possibilidade de retornar aos entrevistados para esclarecer possíveis dúvidas. Finalmente, inicia-se a análise propriamente dita, com base nos referenciais teóricos utilizados e nos resultados obtidos na pesquisa quantitativa.

A análise dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas foi realizada por meio de uma abordagem linear, hierárquica, construída de baixo para cima (Creswell, 2010), conforme sugere a Figura 9:

Figura 9 – Análise de dados na pesquisa qualitativa



Fonte: Creswell (2010), p.218

Essa sequência sugerida por Creswell (2010) abrange os seguintes passos:

- a) Organização e preparação dos dados para a análise, o que foi realizado com a transcrição das entrevistas gravadas, assim como, organização das anotações feitas durante as entrevistas;
- b) Leitura geral de todos os dados e reflexão sobre seu significado global;
- c) Processo de codificação, no qual organizou-se o material em blocos conforme os fatores analisados e as questões às quais se buscava responder;
- d) Utilização do processo de codificação para geração de uma descrição das categorias ou temas para análise;
- e) Escolha de uma forma de representação da narração qualitativa. No caso deste estudo, foram utilizadas descrições conforme os temas segmentados, apoiadas por extratos narrativos das entrevistas em si, ou citações, a título de exemplo para alguns dos temas;
- f) Realização de uma interpretação ou extração de significado dos dados analisados, passo realizado utilizando-se, como referência, a fundamentação teórica investigada.

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são relatados os principais resultados da pesquisa realizada, utilizando-se como fio condutor inicial os resultados da pesquisa quantitativa, discutidos e aprofundados com base na literatura e no resultado da pesquisa qualitativa, que por sua vez, também explora, com mais ênfase, os fatores comportamentais.

5.1. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DO PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A seguir são descritos os resultados de composição da amostra final obtida na pesquisa quantitativa (*survey*) e os perfis dos entrevistados na pesquisa qualitativa (entrevistas semiestruturadas), tanto executivos tomadores de decisão, quanto consultores, experts em suas áreas de atuação.

5.1.1. Amostra obtida na pesquisa quantitativa

Tendo este estudo foco sobre as grandes e médias empresas, a amostra final obtida, considerada nas análises, foi de 80 respondentes. Nessa amostra, a predominância foi de profissionais de grandes empresas, que totalizaram 73 respondentes, perante 7 respondentes de médias empresas.

Com base no tamanho da amostra ($N=80$), com o objetivo de avaliar a confiabilidade e a consistência interna do instrumento de medição, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo o valor mínimo aceitável 0,70. A consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores abaixo desse limite. Por outro lado, o valor máximo esperado para o alfa é 0,90, uma vez que valores maiores podem significar presença de redundância ou duplicação (Streiner, 2003).

O coeficiente alfa de Cronbach calculado com base na amostra obtida foi de 0,780, portanto, aderente a níveis satisfatórios de confiabilidade.

5.1.2. Dados demográficos da amostra da pesquisa quantitativa - *survey*

Nas tabelas 8 e 9 são observados os dados da amostra referentes às áreas de atuação dos respondentes nas empresas e tempo total nessas áreas:

Tabela 8 – Área de trabalho dos respondentes da *survey*

| Área de Trabalho | Frequência | % |
|---|-------------------|-------------|
| Inteligência Competitiva ou Inteligência de Mercado | 15 | 18,8% |
| Marketing | 18 | 22,5% |
| Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica | 21 | 26,3% |
| Controle ou Apoio Comercial | 10 | 12,5% |
| Pesquisa & Desenvolvimento | 10 | 12,5% |
| Financeira | 2 | 2,5% |
| Assessoria Executiva | 4 | 5,0% |
| Total | 80 | 100% |

Fonte: dados coletados

Tabela 9 – Tempo de atuação na área de trabalho dos respondentes da *survey*

| Tempo Total de atuação na Área | Frequência | % |
|---------------------------------------|-------------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 0 | 0,0% |
| De 1 a 2 anos | 11 | 13,8% |
| De 2 a 5 anos | 14 | 17,5% |
| Mais de 5 anos | 55 | 68,8% |
| Total | 80 | 100% |

Fonte: dados coletados

As áreas mais representadas na amostra são Planejamento / Gestão Estratégica (26,3%), Marketing (22,5%) e Inteligência Competitiva / Inteligência de Mercado (18,8%), refletindo as diferentes estruturas corporativas que abrigam os profissionais com o perfil solicitado.

Observa-se uma concentração em maior tempo de atuação na área, de mais de 5 anos (68,8%), o que pode ser resultado da seleção inicial da amostra, conforme descrita no capítulo sobre metodologias utilizadas. Essa experiência pode influenciar os resultados, uma vez que, ao responder as questões, os profissionais podem basear-se em fatos vivenciados, dentro do tema investigado.

Nas tabelas 10 e 11 são observados os dados da amostra referentes aos cargos ocupados pelos respondentes e tempo total nesses cargos:

Tabela 10 – Cargo ocupado pelos respondentes da *survey*

| Cargo | Frequência | % |
|-------------------------------|-------------------|-------------|
| Analista | 18 | 22,5% |
| Consultor | 21 | 26,3% |
| Coordenador | 7 | 8,8% |
| Gerente | 20 | 25,0% |
| Assessor | 2 | 2,5% |
| Diretor | 8 | 10,0% |
| Presidente ou Vice-Presidente | 1 | 1,3% |
| Proprietário ou Sócio | 3 | 3,8% |
| Total | 80 | 100% |

Fonte: dados coletados

Tabela 11 – Tempo total nos cargos dos respondentes da *survey*

| Tempo Total no Cargo | Frequência | % |
|-----------------------------|-------------------|-------------|
| Menos de 1 ano | 4 | 5,0% |
| De 1 a 2 anos | 11 | 13,8% |
| De 2 a 5 anos | 26 | 32,5% |
| Mais de 5 anos | 39 | 48,8% |
| Total | 80 | 100% |

Fonte: dados coletados

Os cargos mais representados são os de Consultor (26,3%), Gerente (25%) e Analista (22,5%), também reflexo da seleção da amostra, uma vez que a pergunta inicial, filtro para seguimento da entrevista, referiu-se às atribuições de trabalho do pesquisado, que deveriam incluir coleta, organização, análise e/ou comunicação de informações de mercado em uma empresa. Tais atribuições parecem corresponder a esses níveis hierárquicos mais táticos, que por sua vez, subsidiam os tomadores de decisão a nível mais estratégico (diretores, presidentes, etc.) com informação já analisada e selecionada. Porém, mesmo nesses cargos hierarquicamente superiores, conforme a empresa ou as características do respondente, pode ocorrer a inclusão das atribuições solicitadas, principalmente se for considerada a inclusão de médias empresas.

Com relação ao tempo total no cargo, há uma concentração de profissionais de maior tempo de experiência, com mais de 5 anos de tempo no cargo (48,8%), o que, da mesma forma que o maior tempo na área de atuação, pode ter influência sobre os resultados finais.

Foi questionado também se os respondentes tinham experiência de trabalho em Consultorias de Informação de Mercado, em algum momento de sua vida profissional, por mais

de 1 ano, de forma contínua. Responderam afirmativamente a essa questão somente 17 respondentes (17,5%), não sendo possível, portanto, consolidar um grupo mínimo para comparação das respostas com os demais.

Na tabela 12 são detalhados os ramos de atividade das empresas em que trabalham os respondentes:

Tabela 12 – Ramo de atividade das empresas em que trabalham os respondentes da *survey*

| Ramo de Atividade da empresa em que trabalha | Frequência | % |
|---|-------------------|-------------|
| Comércio | 4 | 5,0% |
| Indústria | 9 | 11,3% |
| Serviços | 58 | 72,5% |
| Agropecuária | 1 | 1,3% |
| Instituição governamental | 8 | 10,0% |
| Total | 80 | 100% |

Fonte: dados coletados

Observa-se a concentração de respondentes que trabalham em empresas do ramo de atividade de Serviços (72,5%). O predomínio desse fator pode ser também reflexo da seleção da amostra, porém, não deixa de ser coerente com os contornos do perfil de empregos no Brasil.

Considerando os empregos formais no país (DIEESE, 2017), o setor de Serviços concentrava, ao final de 2015, 36% dos empregos formais, seguido pelo Comércio com 20%, pela Administração Pública com 19% e pela Indústria com 16%. Construção Civil e Agropecuária concentravam, respectivamente, 5% e 3% dos empregos formais contabilizados.

No entanto, essa classificação não segmenta as empresas empregadoras por porte, e pode-se observar que as empresas que compõem o setor de Serviços incluem subsetores em que se destacam grandes empresas, como instituições financeiras (inclusive Bancos), transportes, telecomunicações, hospitais e serviços médicos, e instituições de ensino (DIEESE, 2017).

5.1.3. Perfil dos entrevistados na pesquisa qualitativa - entrevistas semiestruturadas

Na fase de pesquisa qualitativa, foram entrevistados 12 profissionais, sendo 7 executivos tomadores de decisão e 5 consultores, de diferentes empresas. A maior parte das entrevistas foi realizada pessoalmente, sendo que somente 4 foram realizadas de forma remota, pelo aplicativo Skype, porém, com a utilização de câmeras, para contato visual.

Na tabela 13 são descritos, de forma a não ocorrer identificação individual, os cargos, tempo de experiência e empresas de atuação dos executivos entrevistados:

Tabela 13 – Dados dos executivos entrevistados

| Executivo | Empresa | Cargo | Tempo de Empresa | Experiência em Cargos de Decisão | Idade |
|-----------|---|---|------------------|----------------------------------|-------|
| D0 | Empresa multinacional de grande porte, fabricante de Equipamentos Tecnológicos | Diretor Corporativo | 5 anos | 30 anos | 61 |
| D1 | Instituição nacional de grande porte, privada, de Ensino Superior (Graduação e Pós) | Diretor da unidade de Ensino à Distância | 11 anos | 10 anos | 38 |
| D2 | Empresa multinacional de grande porte, operadora na área de Telecomunicações | Diretor de Pós Vendas B2B | 16 anos | 13 anos | 43 |
| D3 | Empresa nacional de médio porte, da área de soluções em Processos | Sócio Diretor | 4 anos | 12 anos | 49 |
| D4 | Empresa multinacional de grande porte, fabricante na área de Motores e Energia | Gerente de Operações e Suporte ao Cliente para América do Sul | 4 anos | 18 anos | 53 |
| D5 | Empresa multinacional de grande porte, da área de soluções de Tecnologia | Diretor Executivo | 6 anos | 8 anos | 49 |
| D6 | Empresa multinacional de grande porte, operadora na área de Telecomunicações | CSO - Chief Strategy Officer | 3 anos | 14 anos | 48 |

Fonte: dados coletados

A maioria das empresas em que atuam os entrevistados é de grande porte, sendo 5 do ramo de atividades de Serviços, em áreas distintas, e duas de Indústria. Há duas diferentes operadoras de Telecomunicações, sendo também totalmente distintas as áreas de atuação dos executivos entrevistados que nelas atuam.

Os cargos de decisão ocupados, em sua maioria, são de Diretores, à exceção de um Gerente, porém, com autonomia de decisão para sua região, e um *Level-C*. O tempo mínimo de trabalho na mesma empresa é de 3 anos, sendo a média de tempo de experiência em cargos de decisão de 15 anos. A média de idade dos entrevistados é de 49 anos, tendo um deles menos de 40 anos, e outro, mais de 60 anos de idade.

O entrevistado D0 realizou o pré-teste do roteiro semiestruturado, porém, não havendo alterações significativas no mesmo, e estando dentro do perfil desejado, teve suas respostas consideradas na análise.

Na tabela 14 são descritos, de forma a não ocorrer identificação individual, os cargos, áreas de expertise, tempo de experiência e empresas de atuação dos consultores entrevistados:

Tabela 14 – Dados dos consultores entrevistados

| Consultor | Empresa | Cargo | Tema de Expertise | Tempo de Empresa | Experiência como Consultor | Idade |
|-----------|---|--------------------------------|---|------------------|----------------------------|-------|
| C1 | Consultoria de pequeno porte, multinacional, especialista em Inovação | Sócia fundadora | Inovação e Futuro | 3 anos | 17 anos | 49 |
| C2 | Consultoria de grande porte, multinacional, com especialistas setoriais em 15 setores | Regional Head of Consulting | TI | 4 anos | 17 anos | 37 |
| C3 | Consultoria de pequeno porte, nacional, especialista em Inteligência de Mercado | Sócio fundador | Inteligência de Mercado e Redes Colaborativas | 16 anos | 16 anos | 62 |
| C4 | Consultoria de médio porte, nacional, especialista em Estratégia | Private Business Senior Leader | Planejamento Estratégico | 5 anos | 7 anos | 46 |
| C5 | Consultoria de grande porte, multinacional, com especialistas setoriais em 15 setores | Research Manager | Telecomunicações | 9 anos | 20 anos | 47 |

Fonte: dados coletados

As empresas de consultoria são distintas em porte e áreas de atuação, sendo que há duas diferentes grandes consultorias multinacionais com atuação setorial, concorrentes entre si em alguns setores, porém, seus consultores entrevistados tendo atuação em setores distintos.

Os temas de expertise dos consultores são diversos, assim como os tempos de atuação na mesma consultoria. O tempo de experiência atuando como consultor são superiores a 15 anos, à exceção de um deles, com experiência de 7 anos na atividade. A média de idade é de 48 anos.

Foi realizado pré-teste do roteiro para as entrevistas com os consultores, também sem alterações significativas, porém a entrevistada não teve suas respostas consideradas, por estar aposentada há aproximadamente dois anos.

5.2. INFORMAÇÃO ADQUIRIDA DE FORNECEDORES EXTERNOS

Com relação à informação adquirida de fornecedores externos, entre eles as consultorias de mercado, foram abordadas duas questões específicas: os principais motivos para essas aquisições, e o valor dado pelas empresas contratantes a esse tipo de informação. Os resultados são analisados a seguir, com base tanto na pesquisa quantitativa quanto na pesquisa qualitativa.

5.2.1. Motivos de contratação de informação de mercado externa

Na escala *Phrase Completion* de 0 a 10 em importância de motivos para contratação de informação de mercado externa, onde 0 representa “nenhuma importância” e 10 representa “de total importância”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 15.

Tabela 15 – Motivos de contratação de informação de mercado externa

| Motivos de Contratação de Informação de Mercado Externa | N | | Média | Mediana | Moda | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|--------|---------|-------|---------|------|---------------|--------|--------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| Nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação. | 80 | 0 | 9,20 | 10 | 10 | 0,99 | 7 | 10 |
| Expertise / conhecimento especializado, não disponível internamente na empresa. | 80 | 0 | 8,55 | 9 | 10 | 1,54 | 2 | 10 |
| Visão independente / imparcial do fornecedor externo. | 80 | 0 | 8,11 | 8 | 10 | 1,80 | 3 | 10 |
| Necessidade de informações para uma decisão muito importante e/ou urgente. | 80 | 0 | 7,90 | 8 | 10 | 1,93 | 2 | 10 |
| Ocorrência de ruptura no mercado da empresa (exemplo: tecnologia, concorrente ou oportunidade nova) e demanda por informação específica para poder reagir. | 80 | 0 | 7,43 | 8 | 8 | 2,01 | 1 | 10 |
| Existência de informações contraditórias na empresa, que demandam uma 'terceira opinião'. | 80 | 0 | 6,66 | 7 | 8 | 2,10 | 0 | 10 |
| Possibilidade de desenvolvimento de networking externo. | 80 | 0 | 6,05 | 6 | 5 | 2,21 | 0 | 10 |

Fonte: dados coletados

Para comparação das médias, foi realizado teste ANOVA, que obteve como resultado uma significância de 0,000, conforme tabela 16, considerando o conjunto e as comparações entre seus fatores, sendo inferior ao valor esperado, de $p < 0,05$ (Field, 2009), o que aponta a existência de diferença entre os grupos.

Tabela 16 – ANOVA - Motivos de contratação de informação de mercado externa

| Motivos de Contratação | soma dos quadrados | df | quadrado médio | F | sig. |
|------------------------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------|
| Entre Grupos | 564,575 | 6 | 94,096 | 27,871 | 0,000 |
| Nos grupos | 1867,025 | 553 | 3,376 | | |
| Total | 2431,600 | 559 | | | |

Fonte: dados coletados

Os motivos mais valorizados foram aqueles referentes a características do fornecedor externo: o “nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação”, a “expertise ou conhecimento especializado não disponível internamente na empresa” e a “visão independente ou imparcial do fornecedor”.

Esses fatores característicos dos fornecedores poderiam estar relacionados, na pesquisa qualitativa, ao fato de que as fontes mais mencionadas pelos executivos entrevistados são aquelas específicas para seus mercados. Assim, fontes relacionadas à Tecnologia da Informação estão entre as livremente citadas pelos entrevistados de empresas em que a tecnologia é fator

relevante, por exemplo. Uma dessas fontes, mencionada por quatro dos entrevistados, é a consultoria Gartner, reconhecida mundialmente por sua metodologia e produtos de avaliação de soluções tecnológicas.

Outros exemplos são associações de classe de determinadas áreas, que oferecem publicações especializadas, em periódicos ou acesso *on line*, por meio de cadastro prévio, e em alguns casos, pagamento de taxas para acesso ao conteúdo. Alguns exemplos mencionados foram a ABINEE – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (<http://www.abinee.org.br>), a IT Mídia, sobre tecnologia (<https://itmidia.com>) e o SEMESP, da área de Educação (<http://www.semesp.org.br>). Ainda que não sejam consultorias, esse tipo de fonte permite acesso a conteúdo específico de áreas relevantes para as empresas de um setor específico, como indicadores e relatórios detalhados.

Xu et al (2003) explicam essa valorização de informações específicas, após realizar pesquisa comparativa com diferentes áreas setoriais, concluindo que os altos executivos priorizam fatores ambientais mais imediatos, que têm impacto no negócio de suas empresas mais diretamente. Porém, a percepção de relevância estratégica da informação varia significativamente, dependendo do setor de atuação da empresa.

Richter e Niewiem (2009) afirmam que, quando há necessidade de conhecimento específico sobre um setor, ou sobre a utilização de uma metodologia específica, as empresas contratantes são mais ávidas em envolver consultores externos reconhecidos como especialistas nesse item específico, trazendo assim maior credibilidade e experiência ao tema.

Retornando aos resultados quantitativos, com relação ao “nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação”, ao analisar a explicação dada pelos executivos entrevistados na pesquisa qualitativa, para a utilização que fazem das informações externas, podem ser destacados os seguintes pontos, focados no reconhecimento que essa fonte, ou fornecedor, recebe do mercado, traduzido pela sua marca.

- a) uma consultoria de renome é importante para validar ideias novas, internamente, nas grandes empresas;
- b) a marca da consultoria remete a um padrão de qualidade;
- c) uma fonte conceituada aumenta a aceitação da informação no exterior (no caso de empresas multinacionais, referindo-se ao país sede da empresa), onde fatores políticos divulgados podem afetar a percepção com relação ao país e ao impacto nos negócios.

Um exemplo de citação que resume a questão:

“Quando eu olho um dado do (Nome de fornecedor), e eu vejo que é algo assinalado por eles, então, realmente para essa informação a gente dá OK. Também a própria (Nome de outro fornecedor), eu confio na informação por causa desse órgão em si.” – Executivo D1

Os consultores entrevistados também parecem alinhados com essa percepção, sendo identificadas as seguintes observações sobre o tema, em análise de suas respostas às entrevistas:

a) grandes empresas têm preferência por consultorias de marca reconhecida internacionalmente;

b) a marca da consultoria tem importância no processo de contratação, mesmo que os resultados obtidos não sejam os esperados;

c) a marca da consultoria tem maior importância em contratações iniciais, quando a empresa contratante não tem conhecimento do tema, ou referências de experts na área;

d) para se resguardar, muitas vezes o gestor prefere contratar consultorias de renome. Principalmente se houver algum fator considerado negativo, relativo ao tema trabalhado, para justificar-se perante seus pares.

Assim, o “nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação” refere-se, em muitos casos no mercado, à marca da consultoria contratada. Mitchell (1994) detalha essa análise ao afirmar que várias consultorias utilizam uma estratégia de lealdade à marca junto às suas empresas clientes, uma vez que a contratação pode configurar um risco ao contratante, que, portanto, ignora potenciais ganhos de resultado que teria com a escolha de uma consultoria “alternativa” e menos reconhecida. Referindo-se à tomada de decisão, o autor cita ainda o conceito de risco percebido, que explicaria o comportamento de escolha da consultoria contratada, com base numa alegada segurança e aversão ao risco, o que não necessariamente corresponderia aos melhores interesses para a empresa como um todo.

Ou seja, ainda que uma outra consultoria, nova, ou pouco conhecida, potencialmente possa trazer resultados mais interessantes à empresa contratante, o fato de uma consultoria ser reconhecida pelo mercado traz uma percepção de menor risco aos indivíduos responsáveis pela contratação, o que faz com que a marca, ou o reconhecimento anterior de resultados no mercado ou na própria empresa contratante, seja um fator de valorização importante.

Com relação ao segundo motivo mais valorizado, a “expertise ou conhecimento especializado não disponível internamente na empresa”, Ibatova et al (2018) detalham que o conhecimento especializado não está limitado ao conteúdo da informação em si, mas também se aplica às ferramentas metodológicas que apoiam o consultor e o tomador de decisão no diagnóstico, análise e estabelecimento de soluções práticas que respondam a problemas identificados.

Esse motivo parece mesclar-se, nas entrevistas qualitativas, ao terceiro motivo mais valorizado, a “independência e imparcialidade” da consultoria, sendo assim mencionado:

a) há informações para os níveis decisórios superiores, ou para aprovação de investimentos, por exemplo, que demandam um "carimbo" de origem, de uma fonte neutra, independente;

b) para decisões de nível mais “macro”, as consultorias têm metodologia como diferencial, por sua padronização.

Ao explicarem a utilização que fazem das informações externas, esses mesmos executivos mencionaram:

a) obter informações específicas sobre clientes e concorrentes que apoiem posicionamento de produtos e planejamento de atuação;

b) acompanhar a concorrência e a tecnologia no mercado da empresa, atentando a “novidades” ou “inovações” frente às quais a empresa deva se posicionar;

c) aumentar eficiência (menores custos) com qualidade;

d) apoiar o planejamento ou as justificativas ao orçamento do ano;

e) obter indicadores que possam ser comparados a dados internos e alimentar painéis de controle.

Sobre a utilização dessas informações, observam-se expectativas sobre as ações provocadas pelo processo, já como resultado esperado, como se o mesmo ocorresse de forma quase imediata. Ibatova et al (2018) ressaltam que um dos principais motivos para a utilização de uma consultoria é o resultado esperado, de um efeito econômico positivo, para a empresa contratante, sendo que esse cliente está interessado na qualidade desse resultado, e não no processo da consultoria em si.

Os seguintes, na classificação da *survey* realizada, entre os motivos para contratação de informação externa, são: “necessidade de informações para uma decisão muito importante e/ou urgente” e “ocorrência de ruptura no mercado da empresa (exemplo: tecnologia, concorrente ou oportunidade nova) e demanda por informação específica para poder reagir”. A citação a seguir parece exemplificar esses motivos. Ainda que três dos executivos tenham incluído, entre os motivos para contratação de informação externa, embasar ou apoiar ações de planejamento ou de orçamento, todos mencionaram a questão da incerteza, ou da reação perante acontecimentos imprevistos em seus mercados de atuação.

“A demanda por informação, e a seleção da informação, é sempre para aqueles temas que dão mais problemas. (...) Porque é o momento em que aquilo é mais urgente, é um momento em que faz mais importância ou não... Lá na (Nome da empresa) é meio caótico porque é sempre ‘qual o maior problema que a gente tem?’.” – Executivo D6

Brossard (1998) caracteriza decisões complexas como tendo uma percepção de risco mais elevada, devido à importância de determinada transação para a empresa, ou relacionada a uma ocorrência pouco frequente, e, portanto, com maior nível de incerteza. Nesses casos, afirma que a credibilidade da informação pode ser evidenciada quando há a oportunidade de comparar várias fontes, mas, mais importante ainda, quando é possível garantir que essas fontes são neutras.

Os motivos considerados de menor importância na *survey* realizada, entre os motivos para contratação de informação externa, são: a “existência de informações contraditórias na empresa, que demandam uma terceira opinião” e a “possibilidade de desenvolvimento de networking externo”.

5.2.2. Valorização da informação adquirida de fornecedor externo

Na escala *Phrase Completion* de 0 a 10 em fatores de valorização da informação externa adquirida e recebida, onde 0 representa “de nenhum valor” e 10 representa “de muito valor”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 17.

Tabela 17 – Fatores de valorização da informação adquirida do fornecedor externo

| Valor da Informação Adquirida de Fornecedor Externo | N | | Média | Mediana | Moda | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|---|--------|---------|-------|---------|------|---------------|--------|--------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| A qualidade da informação, relacionada à sua precisão / acuracidade. | 80 | 0 | 8,90 | 10 | 10 | 1,59 | 3 | 10 |
| Se percebo que a informação ajuda efetivamente a resolver uma situação de incerteza no mercado ou na empresa. | 80 | 0 | 8,90 | 9 | 10 | 1,39 | 3 | 10 |
| Se percebo que a informação trará vantagem sobre a concorrência. | 80 | 0 | 8,86 | 9 | 10 | 1,38 | 4 | 10 |
| Se percebo que a informação ajudará a aumentar o conhecimento dos empregados e executivos da empresa. | 80 | 0 | 8,34 | 9 | 8 | 1,57 | 3 | 10 |
| Se a informação foi entregue no prazo, ou até, antecipadamente. | 80 | 0 | 7,71 | 8 | 8 | 2,19 | 2 | 10 |
| A exclusividade com que a informação me é fornecida (e não aos concorrentes). | 80 | 0 | 7,20 | 8 | 7 | 2,22 | 1 | 10 |
| Se o valor pago pela informação foi alto (preço). | 80 | 0 | 5,55 | 6 | 5 | 2,40 | 0 | 10 |

Fonte: dados coletados

No teste ANOVA, também obtive como resultado uma significância de 0,000, conforme tabela 18, considerando o conjunto e as comparações entre seus fatores, sendo inferior ao valor esperado, de $p < 0,05$ (Field, 2009), também apontando a existência de diferença entre os grupos.

Tabela 18 – ANOVA - Fatores de valorização da informação adquirida do fornecedor externo

| Valor da Informação | soma dos quadrados | df | quadrado médio | F | sig. |
|---------------------|--------------------|-----|----------------|--------|--------------|
| Entre Grupos | 732,936 | 6 | 122,156 | 35,206 | 0,000 |
| Nos grupos | 1918,763 | 553 | 3,470 | | |
| Total | 2651,698 | 559 | | | |

Fonte: dados coletados

Os motivos mais valorizados foram aqueles referentes à utilização e ao impacto da informação: “a qualidade da informação, relacionada à sua precisão / acuracidade”, a percepção de que “a informação ajuda efetivamente a resolver uma situação de incerteza no mercado ou na empresa”, a percepção de que “a informação trará vantagem sobre a concorrência” e a percepção de que “a informação ajudará a aumentar o conhecimento dos empregados e executivos da empresa”.

Ainda que o primeiro fator citado, quanto à precisão e acuracidade da informação, inicialmente não pareça relacionado à sua utilização, ao analisar alguns comentários de

executivos na pesquisa qualitativa, é possível entender que o grau de precisão da informação refere-se à sua adequação para uma tomada de decisão e consequente ação.

A seguir são listados os fatores espontaneamente mencionados pelos executivos entrevistados, com relação ao que valorizam, e como selecionam a informação que lhes parece de maior valor para a tomada de decisão estratégica:

Sobre a qualidade percebida da informação:

- a) informação com abordagem precisa, considerando sua utilização;
- b) informação baseada em dados e fatos, que permita ver o problema da forma correta;
- c) informação que possa ser acompanhada prevendo-se sua demanda futura em um momento específico de tomada de decisão;
- d) informação de qualidade, ainda que formada por dados que tenham que ser trabalhados, para constituir fonte sólida para análise.

Referente a essa questão, sobre a qualidade da informação, um dos consultores faz a seguinte análise:

“Eu acho que quando tem uma valorização da informação, é se ela foi direto ao ponto pra endereçar o problema que eu tinha, ou endereçar a situação que eu tinha, efetivamente. Objetividade é uma coisa que conta bastante hoje em dia. Informação nunca é um commodity, mas eu acho que informação virou uma coisa extremamente disponível. Você tem ‘milhares’ de fontes, você saber filtrar essas fontes de uma maneira que é confiável é um trabalho, mas, principalmente, seja objetivo, objetividade na entrega, porque fonte de informação hoje virou um absurdo (em quantidade), então, o que falta muito é objetividade. Qual que é a (informação) que vai passar confiabilidade e objetividade ao mesmo tempo?” – Consultor C2

Ao relacionarem a qualidade da informação à sua acuracidade e precisão, Sarvary e Parker (1997) analisam também a percepção do contratante, que utiliza efetivamente a informação para subsidiar uma tomada de decisão, que pode ser resultante do processamento complementar de diferentes fontes de informação. Alertam também que essa qualidade pode ser percebida de forma mais real de forma *ex post*, quando é possível contrastar uma previsão baseada na informação com os fatos ocorridos.

Essa consideração pode levar, como veremos mais adiante, a uma vantagem para as consultorias com um relacionamento mais extenso junto a um cliente específico, uma vez que experiências passadas, quando bem sucedidas, construiriam uma base de conhecimento sobre

as necessidades reais da empresa contratante, que permitam ao consultor selecionar de forma mais específica e direcionada, a informação que irá ao encontro dos problemas de determinada empresa.

Outra observação é a especificidade da informação, traduzida pela associação direta feita pelos tomadores de decisão com a qualidade da informação frente a situações específicas e práticas de suas empresas.

Ao analisarem o valor da informação para as empresas, Raju e Roy (2000) veem que haveria maior aderência à realidade se fosse possível agregar os fatores mais dinâmicos do mercado, como por exemplo, a incerteza trazida pela entrada de novos competidores ou pela mudança temporal sofrida pelas empresas. Destacam ainda que essa variedade de dimensões pode diferenciar um tipo de mercado ou setor de outro.

Assim, ao identificarmos as afirmações dos entrevistados acima, há que se observar a subjetividade que influencia a percepção de cada um, ao referir-se às empresas em que trabalham e aos mercados em que atuam.

Sobre a resolução de uma questão específica de incerteza, são espontaneamente mencionados os seguintes fatores de valorização da informação:

- a) informação que corresponda a uma necessidade específica e tenha uma visão independente;
- b) informação que atenda aos problemas mais urgentes e relevantes, num momento específico;
- c) informação que atenda a uma necessidade, por exemplo, de como aumentar qualidade e eficiência;
- d) informação que permita aumentar produtividade;
- e) informação sobre o negócio da empresa, que permita melhorar a oferta aos clientes;
- f) informação que leve à ação, que traga benefícios concretos e rápidos.

Fatores que remetem ao ambiente competitivo:

- a) informação nova, que permita à empresa estar à frente das tendências de mercado;
- b) informação sobre volume de oportunidades no mercado.

A questão do conhecimento existente na empresa é tratada mais adiante, porém há menção de que ocorre valorização da informação quando a mesma está relacionada a esse conhecimento:

- a) informação coerente com o conhecimento que o tomador de decisão tem do mercado:
- b) informação coerente com o histórico da empresa.

Os resultados positivos esperados para a empresa remetem ao que afirmavam Makadok e Barney (2001) e Theo e Choo (2001), sobre as expectativas geradas pela contratação de informação, que em última instância, se resumem à geração de lucros para a empresa.

As demais alternativas da *survey*, que mencionam fatores mais operacionais, obtiveram menor intensidade de valorização, e tampouco, na pesquisa qualitativa, foram citados, espontaneamente, fatores relacionados a elas: “informação entregue no prazo, ou até, antecipadamente”, “exclusividade com que a informação é fornecida (e não aos concorrentes)” e “se o valor pago pela informação foi alto (preço)”.

5.2.3. Valorização da informação do expert

Dos 80 respondentes da *survey*, 71 responderam positivamente quando perguntados se valorizavam mais a informação, quando a mesma era originada de um expert no tema. Esses 71 foram então estimulados a selecionar fatores que justificassem essa maior valorização.

Na escala *Phrase Completion* de 0 a 10 em fatores de valorização da informação de um expert ou especialista no tema, onde 0 representa “de nenhum valor” e 10 representa “de muito valor”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 19.

Tabela 19 – Fatores de valorização da informação do expert

| Valor da Informação do Expert | N | | Média | Mediana | Moda | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|--------|---------|-------------|---------|------|---------------|--------|--------|
| | Válido | Ausente | | | | | | |
| A maior competência que o expert / especialista tem para prover a informação. | 71 | 9 | 8,72 | 9 | 10 | 1,49 | 2 | 10 |
| Se o expert / especialista é reconhecido como referência no mercado. | 71 | 9 | 8,31 | 9 | 9 | 1,80 | 0 | 10 |
| A facilidade com que o expert / especialista comunica a informação. | 71 | 9 | 7,99 | 8 | 8 | 1,58 | 3 | 10 |
| O conhecimento que o expert / especialista tem sobre a empresa onde trabalho, seus desafios e concorrentes. | 71 | 9 | 7,99 | 8 | 8 | 1,84 | 2 | 10 |
| O relacionamento que o expert / especialista tem com várias empresas do setor. | 71 | 9 | 7,94 | 8 | 8 | 1,58 | 1 | 10 |

Fonte: dados coletados

No teste ANOVA, para comparação das médias, o resultado obtido da significância foi de 0,026, conforme tabela 20, considerando o conjunto e as comparações entre seus fatores, sendo inferior ao valor esperado, de $p < 0,05$ (Field, 2009), também apontando a existência de diferença entre os grupos.

Tabela 20 – ANOVA - Fatores de valorização da informação do expert

| Informação do Expert | soma dos quadrados | df | quadrado médio | F | sig. |
|----------------------|--------------------|-----|----------------|-------|--------------|
| Entre Grupos | 31,059 | 4 | 7,765 | 2,804 | 0,026 |
| Nos grupos | 969,296 | 350 | 2,769 | | |
| Total | 1000,355 | 354 | | | |

Fonte: dados coletados

Porém, pode-se dizer que essa diferenciação é menos evidente, pela proximidade das médias obtidas, e conforme a seguinte citação de um consultor, ao ver o resultado da pesquisa quantitativa:

“Quanto ao terceiro tema, por que ficou tudo muito próximo? Porque tudo isso diz respeito ao expert. O expert é expert porque ele ‘tem maior competência’, porque ele ‘é reconhecido’, etc... às vezes mais, às vezes menos. Às vezes o especialista, ele é especialista, mas ele não se promove tanto. Às vezes tem um outro que se promove mais e é menos especialista. Mas, quando você está na frente do cliente, e coloca o que você já fez, aí o cliente consegue diferenciar.”
– Consultor C1

Sobre a percepção dos executivos sobre o expert, representado pela figura do consultor externo, destacam-se as seguintes observações espontâneas feitas por executivos:

- a) são pessoas de visão diferenciada e amplificada por sua sintonia com o mercado a nível mundial;
- b) é a pessoa que tem a capacidade de tangibilizar as ideias e se fazer entender, para resultar em ação;
- c) o reconhecimento, na empresa contratante, de que é uma pessoa que “conhece muito” vem do funcionário mais técnico, mais especializado, que quer saber mais e se interessa em ouvir o consultor;
- d) para os casos de decisões mais específicas, a experiência no setor é muito mais valorizada;
- e) para ser reconhecido pela empresa, há um histórico de resultados do especialista junto a ela.

Tais percepções ecoam as principais formas em que os experts se sobressaem, conforme Chi (2006): gerando soluções mais efetivas; detectando características específicas que outros não detectam; gerando representações de problemas em seus domínios de conhecimento; escolhendo qual a estratégia mais adequada na resolução de problemas; utilizando informações mais eficientemente, e ainda, com menor esforço cognitivo.

Também Luan et al (2004) salientam que componentes da expertise são muitas vezes associados a estimativas mais corretas, sendo que o nível de correlação desse tipo de informação incorre a uma percepção de maior precisão.

Observa-se que a percepção de expertise está mais relacionada às características pessoais, ou seja, o expert é um indivíduo. Uma citação que exemplifica essa diferenciação de percepção entre empresa de consultoria e consultor como indivíduo, com abordagem mais específica dos problemas do cliente:

“O (empresa de consultoria) vai dizer se o produto está bem-conceituado, se ele tem características, desempenho melhor ou pior. O consultor de mercado vai dizer que o ‘calo’ que dói do pessoal de Varejo, por exemplo, é estoque.” –
Executivo D0

Essa afirmação remete ao observado por Brossard (1998) e Choo (2001) sobre a preferência, em situações de tomada de decisão mais complexa ou específica, de uma fonte que transmita a informação de forma mais pessoal, com um contato direto com o tomador de decisão.

Os consultores entrevistados contribuíram com as seguintes percepções sobre essa questão:

- a) a informação do expert é mais valorizada por executivos que têm maior conhecimento sobre o tema, e, portanto, reconhecem o valor do conhecimento específico que o expert aporta;
- b) um diferencial do expert é o acesso a fontes indisponíveis à empresa, como por exemplo, acesso direto aos seus concorrentes;
- c) quando a empresa, por experiência anterior, cria um vínculo com um consultor, orientará a contratação para esse consultor. Esse fator, no Brasil, é também influenciado pela concentração das consultorias de estratégia e de tecnologia, por exemplo (pouca concorrência);

- d) publicações especializadas alavancam o reconhecimento de determinado expert, porém, isso ocorre mais no exterior, pois o Brasil tem menos publicações desse tipo.

Especificamente com relação ao reconhecimento do expert por experiências anteriores, Li et al (2015) comparam a confiabilidade atribuída ao expert à que é atribuída a um amigo ou conhecido pessoal do tomador de decisão, diferenciando-se, porém, pela estabilidade e eficiência. Ou seja, ao citar que experiências anteriores podem, também, ser fator de valorização do expert, nota-se a expectativa de continuidade, ou estabilidade, na qualidade percebida da informação recebida.

5.3. INFORMAÇÃO DE CONSULTORIAS PARA A TOMADA DE DECISÕES ESTRATÉGICAS

Os resultados de pesquisa analisados neste item referem-se mais diretamente ao processo de tomada de decisão nas empresas usuárias da informação originada nas consultorias, tendo foco, portanto, na pesquisa qualitativa, feita posteriormente à pesquisa quantitativa, e decorrem da percepção cruzada dos dois tipos de profissionais respondentes: consultores, experts em suas áreas de atuação, e executivos tomadores de decisão em empresas.

5.3.1. O papel do tomador de decisão

O papel do tomador de decisão, o executivo responsável pela utilização final da informação contratada, tendo sido ou não o contratante da consultoria, foi abordado na pesquisa qualitativa em diversos momentos. Inicialmente, para contextualizar as entrevistas semiestruturadas, quando os executivos descreveram o uso que fazem da informação adquirida, e também pelos consultores, ao comentarem seu alinhamento inicial às expectativas da empresa, representada por esse decisor. Esse questionamento surgiu para que pudessem ser analisados possíveis indícios de vieses já na fase de definição da informação a ser desenvolvida e entregue pela consultoria à empresa, que pode coincidir, em alguns casos, com a fase de definição do problema decisório em si.

No processo decisório, essa caracterização inicial da decisão a ser tomada é conhecida como meta-decisão, e indica que os tomadores de decisão escolhem, ao formular a decisão a ser tomada, uma estratégia, baseada no esforço para chegar à decisão, ao tempo a ser gasto e às perspectivas de redução de erro (Rettinger & Hastie, 2001).

Um dos consultores entrevistados detalha a importância do papel do tomador de decisão da seguinte maneira:

“Fator importante para o resultado é o envolvimento do tomador de decisão. Porque ele mobiliza, ele direciona, ele orienta, ele destrava, coloca óleo nas engrenagens.” – Consultor C4

Na percepção de alguns dos consultores entrevistados, é abordada a questão da expectativa inicial do tomador de decisão, conforme o esperado:

- a) a expectativa do tomador de decisão define o rumo e a abrangência do resultado do projeto;
- b) uma conclusão ou recomendação que vai contra as expectativas iniciais da empresa contratante têm que ser baseada em informação muito bem embasada, para que a argumentação seja defendida. Porém, quando está alinhada às expectativas, é mais facilmente aceita;
- c) a demanda anunciada nem sempre corresponde à demanda real de informação, e a expectativa, numa grande empresa com vários participantes na tomada de decisão, pode ser diferente entre esses participantes.

Recordando do processo de tomada de decisão estratégica, Tversky e Kahneman (1981), ao tratarem do *framing*, ou formulação do problema de decisão, conforme já mencionado, alertam que um problema pode ser formulado de diferentes maneiras, o que ocasiona uma variação na atratividade das diferentes alternativas de solução, havendo o risco de suscetibilidade a “efeitos de perspectiva”, principalmente nos casos em que não há padrões objetivos estabelecidos.

Já Keeney (1982) localiza a definição das preferências do tomador de decisão na etapa de estabelecimento de critérios, que, em termos objetivos, pode abranger o valor atribuído aos *tradeoffs* envolvidos na decisão, interesses financeiros e atitude em relação ao risco.

Adicionalmente, quando Eisenhardt e Zbaracki (1992) alertam sobre as limitações do modelo racional, referem-se a fatores que podem ir além dessas preferências que estabelecem critérios, chegando à busca por informação e à seleção de alternativas realizadas de forma oportunista, ou ainda, de forma casual. Nesse caso, a análise das alternativas no processo decisório é limitada a procedimentos mais operacionais que analíticos.

Retornando à descrição do processo de tomada de decisão estratégica (Mintzberg et al, 1976) podemos afirmar que a informação de mercado, objeto deste estudo, é utilizada nas várias

fases do processo decisório, desde a formulação do problema e a busca por alternativas, até a identificação de critérios de seleção e de preferências do tomador de decisão.

Além disso, uma vez que a organização consiga reunir a informação apropriada sobre o ambiente e sobre a performance organizacional, e considerando que a informação seja comunicada aos decisores apropriados, ainda será necessário que essa informação seja utilizada e avaliada pelos executivos responsáveis pela tomada de decisões chaves. Por exemplo, se executivos conservadores ignoram informações relevantes que sinalizem a necessidade de inovar, a inovação não ocorrerá. Especificamente sobre a análise da informação, está relacionada diretamente à busca mais aprofundada das raízes dos problemas e à geração das melhores alternativas para uma solução, por esses executivos (Miller & Friesen, 1982).

Do ponto de vista da abordagem mais racional do processo de tomada de decisões, Dean e Sharfman (1996) observam que executivos que trabalham na coleta extensiva de informações antes de tomarem uma decisão, conduzindo análises que identifiquem o “conjunto ambiental” em que se encontram, tendem a desenvolver planos de ação mais efetivos.

Esse papel analítico do tomador de decisão é reconhecido por um dos entrevistados:

“O fato de você ter informação não quer dizer que você sabe analisá-la de forma correta, e tomar a decisão... É uma coisa de geração também, porque nós, quando iniciamos no mercado de trabalho, não tínhamos acesso a tanta informação como a gente tem hoje. Passado um período, ter esse DNA para você ficar analisando, tomar a decisão, o que o pessoal chama de ‘data driven’, não está mais no DNA (dos executivos mais jovens). (...) O problema é que, se eu não sei o que eu peço, vai vir qualquer coisa. Aí vem a responsabilidade de você saber exatamente o que pedir.” – Executivo D5

Por parte dos demais executivos entrevistados, surgem algumas abordagens distintas:

- a) a informação é uma referência do mercado, porém o decisor a utiliza conforme sua conveniência;
- b) em médias empresas, diferentemente das grandes, há uma responsabilidade social maior para o executivo, em termos de pessoas que dependem da sobrevivência da empresa, e esse executivo não pode falhar;
- c) o tomador de decisão pode usar um terceiro, uma consultoria reconhecida no mercado, para se eximir de consequências negativas de uma decisão.

Essas afirmações referem-se diretamente à necessidade de justificativa, pelo tomador de decisão, de suas escolhas. Além da influência de preferências prévias no resultado da decisão, conforme já mencionado, Boiney et al (1997) consideram o fator hierárquico nas empresas, ao salientarem que, quando as preferências do executivo a quem o tomador de decisão deverá, posteriormente, justificar suas decisões, forem conhecidas, esse tomador de decisão tenderá a modelar suas decisões em direção a essas preferências. Se, porém, tais preferências não forem conhecidas pelo tomador de decisão, o mesmo buscará, por meio de um esforço cognitivo adicional, a opção mais defensável e justificável perante a empresa.

5.3.2. Conhecimento organizacional

Na pesquisa qualitativa foi explorado o trabalho em conjunto envolvendo as equipes das áreas responsáveis pela contratação, análise e aplicação das informações e os consultores das empresas contratadas, concretizando a questão da apropriação da informação pela empresa, ao tornar-se parte do conhecimento organizacional. Também foi considerada a percepção de mudança no nível de conhecimento, das pessoas envolvidas no processo.

Além de descreverem o processo de construção conjunta de conhecimento entre consultores e equipes clientes, de forma circular, multidimensional e interativamente social, Reihlen e Nikolova (2010) detalham, de forma prática, duas formas principais de interação entre esses sujeitos: a primeira, nas fases iniciais do projeto, permite que os consultores identifiquem quais são seus “patrocinadores” na equipe cliente, entendendo mais profundamente suas preferências, interpretações da realidade e critérios de relevância, num ambiente que considera negociação e construção conjunta de uma base de conhecimento. A segunda forma ocorre durante o desenvolvimento da solução, para garantir o sucesso do resultado sob o ponto de vista da empresa contratante.

Sobre o trabalho em conjunto entre as equipes internas e consultores externos, a percepção dos executivos entrevistados pode ser resumida nos seguintes pontos:

- a) os riscos envolvidos nesse trabalho conjunto são de tentativa de direcionamento por parte da equipe e risco de disputa entre equipe interna e consultoria. Para que essas situações não ocorram, o consultor deve ser hábil no relacionamento e deve haver definição de papéis para trabalho em conjunto sem conflitos;
- b) a equipe contribui para adesão das informações à realidade da empresa;

- c) o trabalho em conjunto faz com que a empresa se envolva com o projeto, de forma que, ao seu final, seus resultados tragam ações que representem retorno ao investimento feito;
- d) um tipo de projeto, de consultoria estratégica, é o que agrega mais ganhos à equipe, principalmente pelo contato com os consultores envolvidos, que conhecem "o que outras empresas estão fazendo ao redor do mundo", permitindo assim, acesso da equipe a uma outra dimensão.

Ainda que reconheçam a importância do trabalho em conjunto, os executivos também salientam os riscos, como por exemplo na seguinte citação:

“Tem que começar a trabalhar em separado, pra não ser influenciado, exatamente porque quando eu trago um consultor de fora, eu não quero que ele seja influenciado pelas práticas que eu tenho aqui dentro, então ele estrutura isso, e depois, ele valida suas hipóteses com meu time. Porque ele não pode ignorar a minha realidade, senão ele não vai fazer algo à medida para mim, vai fazer algo padrão.” – Executivo D5

Já os consultores entrevistados são mais enfáticos com relação ao trabalho conjunto entre representantes internos das empresas e consultores, como é possível observar nas seguintes afirmações:

- a) o trabalho conjunto, de forma colaborativa, entre empresa e consultoria é fundamental;
- b) o resultado da consultoria, seja de transformação ou de influência sobre a empresa, ocorre a partir de um processo de construção conjunta, as pessoas que trabalham conjuntamente com a consultoria influenciam a qualidade, o prazo e os resultados em si;
- c) o trabalho em conjunto colabora para o desenvolvimento do projeto em si, e principalmente com o resultado e com a valorização do mesmo pelos participantes envolvidos da empresa; por outro lado, o consultor conhece melhor a empresa e a problemática envolvida, a real necessidade da empresa, a cultura interna da empresa;
- d) existe o chamado "*buy in*", que significa que as pessoas da equipe, envolvidas no projeto, apropriam-se do resultado como sendo delas, inclusive com relação a resistências internas - o resultado tem que ser de todos;
- e) trabalhar com redes colaborativas na empresa é um diferencial, principalmente em temas estratégicos, para preparar a empresa para absorver a informação, e para que

as pessoas acreditem na ideia resultante. Esse processo também facilita a implementação.

Fincham et al (2008) exemplificam essa relação de trabalho conjunto, tendo como base comum um determinado setor. A partir de experiências e visões compartilhadas entre consultores e equipes clientes sobre o setor específico em que atuam, há motivação para que os envolvidos contribuam, num processo de legitimação do conhecimento. Os executivos clientes sentem, assim, que receberam informação mais valiosa e criteriosa, ao mesmo tempo que os consultores adicionam conhecimento desse setor ao seu próprio.

Com relação ao impacto sobre o conhecimento organizacional, em termos de percepção de mudança, seja em referência à apropriação do conhecimento, ou à transformação das equipes envolvidas, as observações espontâneas dos executivos são resumidas nos seguintes itens:

- a) a realização de um estudo de mercado com uma consultoria externa eleva o nível de maturidade das pessoas que compõem a equipe, ao provocar mudanças em seus processos;
- b) o estudo gera envolvimento e engajamento da equipe, ao apresentar contexto de mercado e propósito;
- c) a visão de negócio sob um ponto de vista diferente flui para a equipe, trazendo crescimento de sua própria visão;
- d) o compartilhamento do conhecimento tem efeito naquela equipe cujo gestor envolveu e fez participar, por meio de planos resultantes da informação;
- e) a troca de conhecimento é influenciada pelo acúmulo de experiências da equipe, uma equipe mais sênior poderá ter maior desconfiança frente a um tema novo, mas também terá mais capacidade de “aterrissar esse conteúdo”, transformando-o em ação;
- f) mesmo em casos cujo resultado final do projeto não seja satisfatório, há troca e ganho de conhecimento por parte da equipe, e por parte da consultoria, com maior entendimento das necessidades do cliente.

As percepções dos executivos estão alinhadas às dos consultores, que colaboraram com as seguintes afirmações:

- a) o conhecimento organizacional é mais impactado quando o objetivo de uso da informação é mais estratégico, havendo necessidade de que o representante da empresa se aproprie dessa informação para realizar uma ação;

- b) o consultor transfere conhecimento que adquiriu por experiência, e a estratégia resultante sempre acaba por influenciar a perspectiva de futuro e permear a tomada de decisão na empresa;
- c) a transformação das pessoas permite tornar realidade o resultado de um projeto, uma vez que passam a enxergar o que não enxergavam antes;
- d) a co-criação permite que os envolvidos tenham suas opiniões valorizadas e vejam o potencial de resolução de problemas, porém, a continuidade depende da criação de ambientes que tornem isso possível, promovida pelos gestores.

Ao concluir suas ponderações sobre o aprendizado organizacional, anteriormente mencionado, Sinkula et al (1997) afirmam que, ainda que as organizações apresentem diferentes formas de aprendizado organizacional, a qualidade e eficiência desse processo estão relacionadas a como os valores da organização interagem com o comportamento de processamento da informação de mercado.

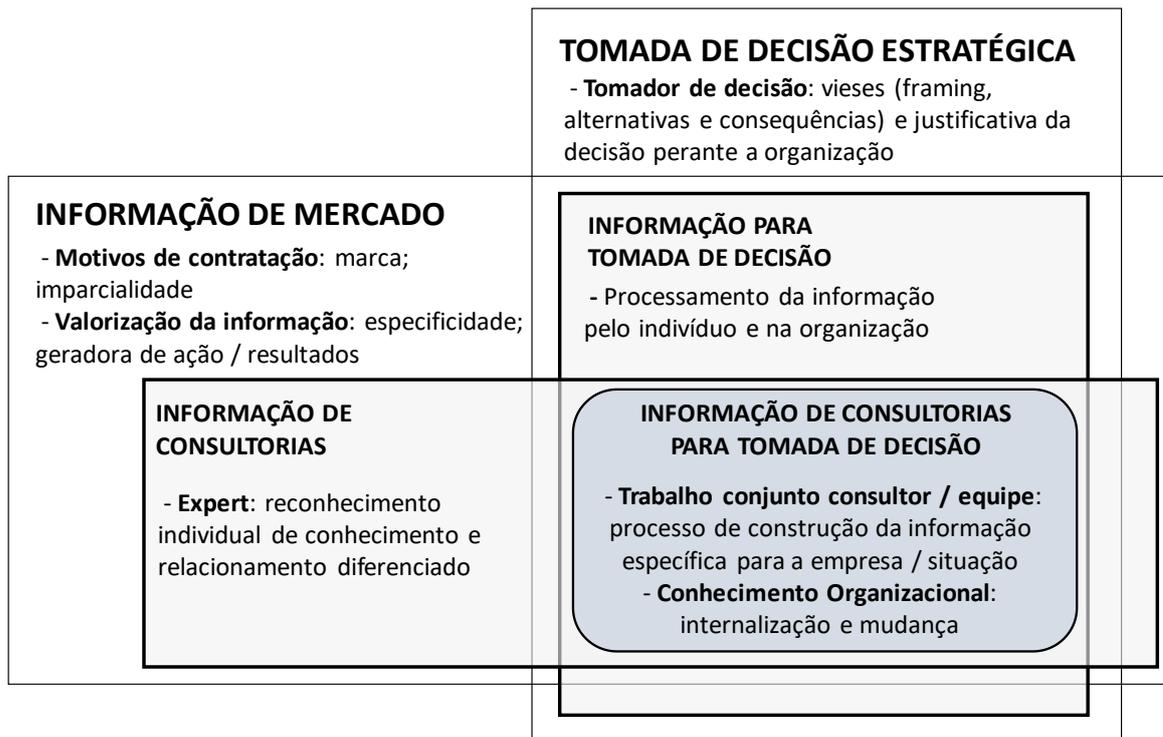
Analisando o comportamento dos consultores e das equipes clientes no compartilhamento mútuo do conhecimento, e os impactos sobre tais sujeitos, Nesheim e Smith (2015) notam aumento na motivação autônoma dos envolvidos, desde que a organização valorize esse compartilhamento, identificando o conhecimento como um recurso crítico, necessário à sua performance corporativa.

5.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS

Tendo como referência os conceitos abordados em suas áreas de estudo, e a multidisciplinaridade a partir da qual ocorre a análise, é possível resumir os principais resultados obtidos.

Conforme proposto anteriormente, na figura 2, cada tema foi explorado, tanto em sua fundamentação teórica, quanto na organização da análise de resultados da pesquisa, de forma a tratar, gradualmente, os conceitos envolvidos, buscando, também, entender a coexistência entre eles. Os principais pontos, considerando essa análise, estão sintetizados na figura 10:

Figura 10 – Temas desenvolvidos referentes aos conceitos abordados



Fonte: elaboração da autora

Tomando como partida o tema da informação de mercado, destacam-se como principais motivos de contratação de informação externa a percepção de confiabilidade traduzida no reconhecimento da marca da consultoria contratada (Mitchell, 1994), e a percepção de imparcialidade, também relacionada à indisponibilidade interna e à existência de ferramentas metodológicas externas (Ibatova, 2018). Sobre a valorização da informação contratada, destaca-se a percepção de qualidade relacionada à utilização efetiva para uma tomada de decisão ou uma ação, seja em expectativa ou em observação ex post (Sarvary & Parker, 1997) que tenha resultados positivos à empresa (Makadok & Barney, 2001; Theo & Choo, 2001).

Ao buscar o foco na informação advinda do expert, consultor de mercado, observa-se uma valorização baseada nas características individuais reconhecidas e esperadas desse papel, principalmente por sua experiência e atuação mais ampla num mercado ou tema específico (Chi, 2006; Luan et al, 2004; Li et al, 2015).

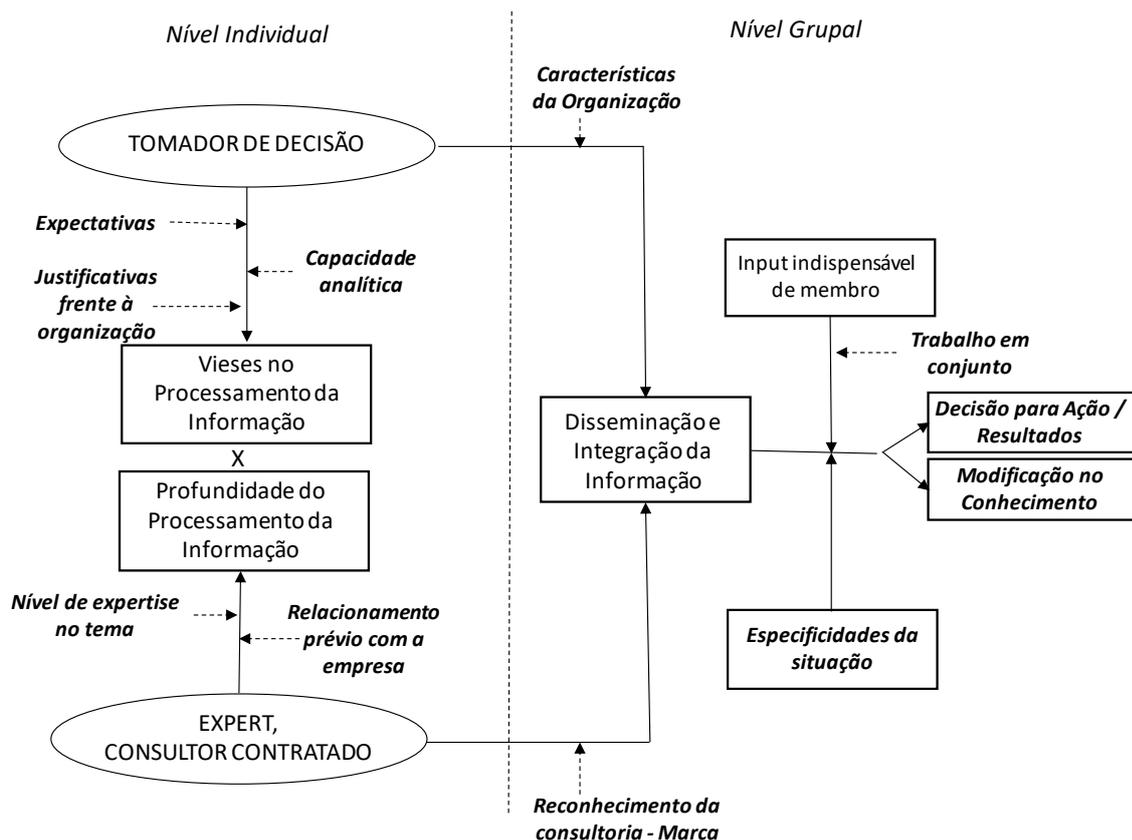
De forma complementar, partindo do tema da tomada de decisão estratégica, inicialmente destaca-se o papel do tomador de decisão, desde o início do processo decisório, direcionando a formulação e encaminhando as alternativas, conforme seus vieses e dentro de suas limitações cognitivas (Rettinger & Hastie, 2001; Tversky & Kahneman, 1981; Keeney,

1982; Eisenhardt & Zbaracki, 1992). No processamento da informação, parte do processo decisório, considera-se ainda a capacidade de análise e de utilização da mesma, em níveis individual e organizacional (Mintzberg et al, 1976; Miller & Friesen, 1982; Dean & Sharfman, 1996; Boiney et al, 1997).

Na intersecção entre os dois temas abordados, analisando-se a utilização da informação de mercado de consultorias para a tomada de decisões estratégicas, é ressaltado o trabalho conjunto entre expert, consultor de mercado e equipe da empresa contratante, para a efetiva utilização da informação considerando-se as características específicas da organização e da situação (Reihlen & Nikolova, 2010), num processo de legitimação (Fincham et al, 2008). Esse processo conjunto sedimenta uma internalização da informação, na forma de aprendizado e conhecimento organizacional (Sinkula et al, 1997; Nesheim & Smith, 2015), que não ocorre unilateralmente, e sim, impactando de certa forma todos os envolvidos, sejam da empresa contratante como consultores contratados.

Ainda convém destacar a transição do aspecto individual para o coletivo, que poderia ser representada, com inspiração na figura 7 (De Dreu et al, 2008), conforme a figura 11:

Figura 11 – Elementos de transição do aspecto individual para o coletivo



Assim, características individuais do tomador de decisão e do consultor, expert em seu tema, unem-se a fatores coletivos, ou “grupais”, que refletem a organização e o ambiente, na dinâmica do processo da tomada de decisão analisado. Tomando-se como base as características cíclicas dos processos de decisão e de informação e conhecimento, as mudanças decorrentes, tanto na organização quanto no conhecimento dos envolvidos, serão refletidas potencialmente em mudanças nos envolvidos e em seus parâmetros individuais, em novos processos de decisão.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo colabora com a discussão da teoria aplicada de duas diferentes áreas, a da informação e conhecimento, à qual se agrega o conceito de expertise, e a da tomada de decisões. Ao abordar essas áreas de forma consolidada, ressalta sua complementariedade e a importância da multidisciplinariedade para a aproximação aos fenômenos empíricos estudados. Nessa visão consolidada, o fator comportamental, relacionado à influência de características individuais no processo da tomada de decisão, sendo simultaneamente alteradas pelo mesmo processo, se destaca.

Frente ao objetivo proposto, de entender de que maneira a informação de mercado, proveniente de consultorias, apoia e interfere na tomada de decisões estratégicas, convém destacar um aspecto que baseia o entendimento dos resultados obtidos: a informação advinda de consultorias é utilizada de forma programada, ou seja, não surge inadvertidamente como uma oportunidade ou rumor do mercado, e sim é demandada, contratada e portanto, responde a uma necessidade específica, tem um objetivo, geralmente voltado a apoiar tomadas de decisão que resultarão em ações estratégicas por parte da empresa contratante. Esse processo de decisão estratégica é influenciado por fatores individuais do tomador de decisão, do consultor contratado, e por fatores organizacionais, referentes à equipe envolvida e às condições do ambiente interno.

Portanto, ainda que o conceito de expertise seja, em sua definição, individual, da mesma forma em que o sujeito tomador de decisão também é investigado em suas percepções individuais de liderança, as interações entre ambos ocorrem num ambiente organizacional e de mercado, sujeitas portanto a fatores ambientais e institucionais que acabam por tornar a dinâmica de processamento da informação para a tomada de decisão um processo coletivo, assim como a apropriação dessa informação ao conhecimento organizacional, para utilização de forma mais perene, em continuidade à necessidade específica que porventura tenha motivado sua contratação.

Com relação aos objetivos complementares, é possível afirmar que:

Quanto à percepção da informação de mercado de fontes especializadas, ao analisar os motivos para contratação de informação externa e o valor atribuído a esse tipo de informação, destaca-se a importância do reconhecimento da fonte da informação, mais especificamente, da marca da consultoria contratada, pelo mercado, na percepção do contratante. Esse fator parece refletir dois diferentes aspectos: por parte do tomador de decisão, a necessidade de justificar

determinada decisão perante a organização ou perante instâncias superiores, tendo como apoio uma marca de renome; por outro lado, observa-se que o histórico de relacionamento entre determinada consultoria e uma empresa contratante pode, potencialmente, fazer com que as informações entregues sejam mais customizadas, uma vez que a consultoria passaria a entender melhor as demandas específicas, contextualizadas pela cultura organizacional e por resultados passados, e essa aproximação seria reconhecida pela empresa contratante.

Essa customização vai ao encontro de outro fator de valorização da informação, que é sua acuracidade ou precisão, ou seja, a obtenção de uma informação que atenda a uma demanda definida e específica. Essa característica remete, sequencialmente, à percepção de qualidade da informação baseada na expertise do consultor envolvido, tanto em termos técnicos quanto na forma de transmissão da informação ao contratante e sua equipe. Em termos técnicos, destaca-se o reconhecimento de qualidade por indivíduos também de capacidade técnica, pertencentes às empresas contratantes, que identificam aquela informação que efetivamente agrega valor ao seu próprio conhecimento, e conseqüentemente, ao conhecimento da organização da qual fazem parte. Na forma de transmissão da informação, pelas referências de mercado e do setor, e pelo aspecto da comunicação feita pessoalmente ao tomador de decisão.

A respeito do uso das informações de consultorias para a tomada de decisões, um item que se destaca inicialmente, é a expectativa, por parte do tomador de decisão, da aplicação prática e, se possível, imediata, da informação para embasar alguma ação iminente. Ainda que sejam citadas utilizações mais estruturadas, como planejamento e posicionamento de produtos ou da empresa no mercado, percebe-se certa urgência em lograr resultados competitivos e financeiros positivos, a partir de determinada decisão, baseada nas informações recebidas.

Finalmente, os principais itens considerados na utilização da informação de consultorias para a tomada de decisões estratégicas, tanto por parte dos executivos quanto por parte dos consultores entrevistados, estão relacionados ao papel do tomador de decisão e ao conhecimento organizacional da empresa contratante.

O entendimento do tomador de decisão sobre o problema abordado, desde sua formulação, escolha das possíveis soluções, e dos critérios e valores e serem considerados, é traduzido pela expressão de suas expectativas ao consultor e à sua equipe, e acaba por direcionar – e algumas vezes, mais do que isso – os resultados entregues.

Porém, da mesma forma que no processo de tomada de decisão, a qualidade da decisão tomada pode ser avaliada mais pelo processo decisório do que pelos resultados finais, também

na utilização de informação das consultorias pelas empresas contratantes, o relacionamento entre ambas as empresas durante o processo de construção da informação parece ser o maior agregador de valor, tanto para a empresa contratante, quanto para a consultoria. Ainda que haja riscos de aumentar ainda mais os vieses no processamento da informação, o compartilhamento de experiências e de informações entre a equipe da empresa e o consultor expert acaba por aumentar o conhecimento de ambas as partes. Para a empresa contratante, um fator adicional e relevante é a maior compreensão dos temas estratégicos tratados, por parte do tomador de decisão e de sua equipe, e o consequente engajamento em sua aplicação, por exemplo, na implementação de determinado projeto estratégico.

Consideram-se duas principais limitações: a primeira caracteriza-se pela seleção da amostra quantitativa e dos entrevistados na pesquisa qualitativa, feita por conveniência e dentro de parâmetros estruturados, de atribuições funcionais e tamanho de empresas, o que não permite a generalização das conclusões deste estudo. A segunda limitação refere-se à escolha metodológica: ainda que as técnicas mistas adotadas, abordando três diferentes tipos de sujeitos envolvidos no fenômeno estudado, possam ter trazido maior riqueza à abordagem, pela multiplicidade de visões, essas mesmas técnicas não permitiram alcançar maior profundidade, sem chegar a buscar relações de causa-efeito na análise quantitativa, nem considerando possíveis influências de contextos específicos sobre cada empresa ou indivíduo entrevistado, nas análises qualitativas.

Portanto, como futuros estudos, numa reflexão a partir dessa análise, seria possível indicar um aprofundamento maior sobre os papéis individuais e organizacionais tanto de consultores quanto de tomadores de decisão, seja a partir do conhecimento desenvolvido e apropriado, seja a partir de questões de gestão de pessoas e de recursos, num mercado em que a própria definição das atribuições funcionais parece estar mudando. Por outro lado, considerando as mudanças no próprio escopo e entendimento do papel do expert e do consultor, frente à complexidade crescente do mercado (Kaplan, 2017) e das novas tecnologias de coleta e análise de dados (Fischer, 2015), num olhar para o futuro, a curto e médio prazo, haveria a possibilidade de buscar entender, de forma mais específica, como os consultores e as novas formas de processamento da informação podem estar sendo impactados, sob a influência dessas novas tecnologias, nos processos de tomada de decisões estratégicas nas organizações.

REFERÊNCIAS¹

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) *Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. MIS Quarterly: Management Information Systems, 25 (1), 107-136.
- Amabile, T.M. (1998) *How to kill creativity*. Harvard Business Review. 77-88.
- Auster, E. & Choo, C.W. (1994) *How senior managers acquire and use information in environmental scanning*. Information Processing & Management, 30 (5), 607-618.
- Baer, M., Dirks, K.T. & Nickerson, J.A. (2013) *Microfoundations of strategic problem formulation*. Strategic Management Journal, 34, 197-214.
- Barney, J. (1991) *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1), 99-120.
- Bazerman, M.H. & Moore, D. (2014) *Processo decisório*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Bédard, J. (1989) *Expertise in Auditing: Myth or Reality?* Accounting Organizations and Society, 14 (1/2), 113-131.
- Boiney, L.G., Kennedy, J. & Nye, P. (1997) *Instrumental bias in motivated reasoning: more when more is needed*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72 (1), 1-24.
- Bollinger, a.S. & Smith, R.D. (2001) *Managing organizational knowledge as a strategic asset*. Journal of Knowledge Management, 5 (1), 8-18.
- Brossard, H.L. (1998) *Information sources used by an organization during a complex decision process: an exploratory study*. Industrial Marketing Management, 27, 41-50.
- Calof, J., Sewdass, N. & Arcos,R. (2017) *Competitive Intelligence: A 10-year Global Development*. Competitive Intelligence, 20 (2), 21-26.
- Chi, M.T.H. (2006) *Two approaches to the study of expert's characteristics*. The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, 21-30.

¹De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Choo, C.W. (2001) *Environmental Scanning as Strategic Organizational Learning*. Information Management for Intelligent Organization. NJ: Information Today Inc, 83-120.
- Collins, J. & Hussey, R. (2005) *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de Graduação e Pós-graduação*, Bookman.
- Consoli, D. & Elche-Hortelano, D. (2010) *Variety in the knowledge base of Knowledge Intensive Business Services*. Research Policy, 39, 1303–1310.
- Coussement, K, Benoit D.F. & Antioco, M. (2014) *A Bayesian approach for incorporating expert opinions into decision support systems: A case study of online consumer-satisfaction detection*. Decision Support Systems, 79, 24–32.
- Creswell. J.W. (2009) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre, Artmed, 3ª edição.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- Dean J. W. & Sharfman, M. P. (1996) *Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness*. Academy of Management Journal, 39 (2), 368-396.
- De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A. & van Knippenberg, D. (2008) *Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making*. Personality and Social Psychology Review, 12 (1), 22-49.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017) *Anuário dos trabalhadores 2016*. São Paulo, 12ª edição.
- Duarte, R. (2002) *Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo*. Cadernos de Pesquisa, 115, 139-154.
- Eisenhardt K.M. (1989) *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. The Academy of Management Journal, 32 (3), 543-576.
- Eisenhardt K. M. & Zbaracki, M. J. (1992) *Strategic decision making*. Strategic Management Journal, 13, 17-37.
- Fallis, D. & Whitcomb, D. (2009) *Epistemic values and information management*. The Information Society, 25, 175–189.

- Field, A. (2009) *Descobrimdo a estatística usando SPSS*. Porto Alegre, Artmed.
- Fincham, R., Clark, T., Handley, K. & Sturdy, A. (2008) *Configuring expert knowledge: the consultant as a sector specialist*. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 1145-1160.
- Fischer, B. (2015) *The end of Expertise*. *Harvard Business Review*, on line. Disponível em: <https://hbr.org/2015/10/the-end-of-expertise>.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A.Z. & Moscarola, J. (2000) *O método de pesquisa survey*. *Revista de Administração*, 35 (3), 105-112.
- Frishammar, J. (2003) *Information use in strategic decision making*. *Management Decision*, 42 (4), 318-326.
- Furusten, S. (2012) *Commercialized professionalism on the field of management consulting*. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2), 265-285.
- Goldenberg, M. (2011) *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, Record.
- Hoffman, R.R., Shadbolt, N.R., Burton, A.M. & Klein, G. (1995) *Eliciting knowledge from experts: a methodological analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (2), 129-158.
- Ibatova, A.Z., Kuzmenko, V.I. & Klychova, G.S. (2018) *Key performance indicators of management consulting*. *Management Science Letters*, 8, 475-482.
- Jansen, R.J.G, Curseu, P.L., Vermeulen, P.A.M., Geurts, J.L.A. & Gibcus, P. (2013) *Information processing and strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: The role of human and social capital in attaining decision effectiveness*. *International Small Business Journal*, 31 (2), 192-216.
- Kaplan, S. (2017) *The business consulting industry is booming, and it's about to be disrupted*. Disponível em: <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html>.
- Keeney, R. L. (1982) *Decision analysis: an overview*. *Operations Research*, 17-23.
- Keeney, R. L. (2004) *Making better decision makers*. *Decision Analysis*, 1 (4), 193-204.

- Kitchenham, B. (2004) *Procedures for performing systematic reviews*. Keele University Technical Report TR/SE-0401, ISSN:1353-7776.
- Knight, F. H. (1921) *Risk, uncertainty, and profit*. Houghton Mifflin.
- Lant, T.K. & Hewlin, P.F. (2002) *Information cues and decision making*. *Group & Organization Management*, 27 (3), 374-407.
- Lévy, P. (1994) *A Inteligência Coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. Edições Loyola.
- Li, H., Shi, Y., Zhang Y., Huang, L. & Gao A.A. (2015) *Influence of information sources on escape judgment with intuition and after deliberation*. *Safety Science*, 78, 101-110.
- Liebowitz, J. (2006) *From Individual Transformation to Organizational Intelligence in Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Auerbach Publications, 3-10.
- Luan, S, Sorkin, R.D. & Itzkowitz, J (2004) *Weighting Information from Outside Sources: A Biased Process*. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 95–116.
- Lyke-ho-Gland, H. (2016) *Strategic Planning and Implementation Best Practices for Achieving Organizational Agility*. APQC / SCIP.
- Makadok, L. & Barney, J.B. (2001) *Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence*. *Management Science*, 47 (12), 1621-1638.
- Marconi, M. & Lakatos, E.M. (2011) *Metodologia científica*. São Paulo, Atlas, 6ª edição.
- Market Watch (2018) *Management Consulting Services Market – Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2018 – 2025*. Disponível em: <https://www.marketwatch.com/press-release/management-consulting-services-market-2018-global-analysis-opportunities-and-forecast-to-2023-2018-09-19>.
- Martins, G. & Theóphilo, C.R. (2007) *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, Atlas.
- McNeilly, M. (2002), *Gathering information for strategic decisions, routinely*. *Strategy and Leadership*, 30 (5), 29-34.

- Miller, D. & Friesen, P. H. (1982) *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*. Strategic Management Journal, 3 (1), 1-25.
- Minayo, M.C.S., Assis, S.G. & Souza, E.R. (2005) *Avaliação por triangulação de métodos: uma abordagem social*. Rio de Janeiro, Fiocruz.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. & Théorêt, A. (1976) *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes*. Administrative Science Quarterly, 21 (2), 246-275.
- Mitchell, V-W. (1994) *Problems and risks in the purchasing of consultancy services*. The Service Industries Journal, 14 (3), 315-339.
- Morris, t. & Empson, L. (1998) *Organization and Expertise: an exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms*. Accounting, Organizations & Society, 23 (5/6), 609-624.
- Nesheim, T. & Smith, J. (2015) *Knowledge sharing in projects: does employment arrangement matter?*, Personnel Review, 44 (2), 255-269.
- Nonaka, I. (1994) *A dynamic theory of organizational knowledge creation*. Organizations Science, 5 (1), 14-37.
- Petticrew, M. & Roberts, H. (2006) *Systematic reviews in the social sciences: A Practical Guide*. Blackwell, Malden, Massachusetts.
- Pinheiro, L.V.R. (2018) *Mutações na ciência da informação e reflexos nas mandalas interdisciplinares*. Informação & Sociedade: Estudos, 28 (3), 115-134.
- Raju, J.S. & Roy, A. (2000) *Market information and firm performance*. Management Science, 46 (8), 1075-1084.
- Reeves, S., Brown, B. & Laurier, E. (2009) *Understanding skilled expertise*. Games and Culture, 4 (3), 205-227
- Reihlen, M. & Nikolova, N. (2010) *Knowledge production in consulting teams*. Scandinavian Journal of Management, 26, 279-289.
- Rettinger, D.A. & Hastie, R. (2001) *Content Effects on Decision Making*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 85 (2), 336-359.

- Richter, A. & Niewien, S. (2009) *Knowledge transfer across permeable boundaries: an empirical study of clients' decisions to involve management consultants*. *Scandinavian Journal of Management*, 25, 275—288.
- Sampieri, R.H., Collado, C.F. & Lucio, P.B. (2006) *Metodologia de pesquisa*. São Paulo, McGraw-Hill, 3ª edição.
- Santos, J.L.G., Erdmann, A.L., Meirelles, B.H.S., Lanzoni, G.M.M., Cunha, V.P. & Ross, R. (2017) *Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos*. *Texto Contexto Enfermagem*, 26 (3), 1-9.
- Sarvary, M. & Parker, P.M. (1997) *Market information: a competitive analysis*. *Marketing Science*, 16 (1), 24-38.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017) *Anuário do trabalho nos pequenos negócios*. Brasília, DF, 8ª edição.
- Sharfman, M.P. & Dean Jr., J.W. (1997) *Flexibility in strategic decision making: Informational and ideological perspectives*. *Journal of Management Studies*, 34 (2), 191-217.
- Silva, S.D., Jr. & Costa, F.J. (2014) *Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion*. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997) *A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (4), 305-318.
- Source Global Research (2017) *The Brazil consulting market in 2017*. Disponível em: <https://reports.sourceglobalresearch.com/report/3035/the-brazil-consulting-market-in-2017>.
- Streiner, D. L. (2003) *Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter*. *Journal of Personality Assessment*, 80 (3), 217-222.
- Teo, T.S.H. & Choo, W.Y. (2001) *Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence*. *Information & Management*, 39, 67-83.
- Teece, D.J. (1998) *Knowledge and competence as strategic assets*. *California Management Review*, 40 (3), 129-151.

- Tether, B.S. & Tajar, A. (2008) *Beyond industry–university links: sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base*. *Research Policy*, 37, 1079–1095
- Thornton, P.H., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2013) *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford Scholarship Online, 1-24.
- Turner, A.N. (1982) *Consulting is more than giving advice*. *Harvard Business Review*, 60 (5), 120-129.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981) *The framing of decisions and the psychology of choice*. *American Association for the Advancement of Science*, 211 (4481), 453-458.
- Xu, X.M., Kaye, G.R. & Duan, Y. (2003) *UK executives' vision on business environment for information scanning: A cross industry study*. *Information and Management*, 40, 381-389.
- Yu, A.S.O. (2011) *Tomada de decisão nas organizações – uma visão multidisciplinar*. São Paulo, Saraiva.
- Zaki, A.R. & Koffman, R.C. (1988) *Information type and its impact on information dissemination*. *Journal of Management Information Systems*, 5 (2), 71-81

APÊNDICE A – COMPILAÇÃO DE TRECHOS RELEVANTES DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

Sobre confiabilidade e reconhecimento da fonte da informação relacionados à marca da consultoria contratada:

“Quando eu olho um dado do (Nome de fornecedor), e eu vejo que é algo assinalado por eles, então, realmente para essa informação a gente dá OK. Também a própria (Nome de outro fornecedor), eu confio na informação por causa desse órgão em si.” – Executivo D1

“Acho que o renome que a empresa tem no mercado é importante. Quando vc contrata uma consultoria, acho que vc tem dois objetivos: um é vc de fato trazer ideias novas, mas o segundo é validar uma ideia existente por alguém que não é de dentro.

Na hora de escolher, vc tem muita questão de indicação (...) e às vezes o renome vem do ‘boca-a-boca’, não vem tanto de que a empresa é famosa, faz propaganda. Tem muito isso, desse renome ser um renome de fato, não um renome de marca.

Numa grande empresa em geral, em que vc precisa fazer a validação com muitas áreas, muitas vezes com pessoas com a qual ainda não existe um relacionamento de confiança, porque vc não conhece a pessoa, eu acho que vc ter uma empresa endossando aquilo, sim, é importante.” – Executivo D2

“O branding te coloca uma questão de um padrão de qualidade. Então, ‘independente’ de qualquer especialista que tiver ali dentro, sempre vai existir um ‘key way’ antes de isso ir ao mercado, que ali está a marca da empresa.” – Executivo D5

“Mesmo que seu controle seja ‘super’ bom, não adianta ele só falar, ele precisa dar algumas referências, tipo alguns bancos conceituados, o Banco Central, dizendo ‘não sou eu que estou falando que o dólar vai ficar a tanto, isso é da fonte do Banco Central, isso é do Santander, isso é do Bradesco... pra que lá fora eles entendam... Então vc tinha que se embasar, principalmente nesses dois últimos anos, por causa da Dilma, problema do impeachment, porque sai na CNN, mas ele quer saber a sua percepção, o que aquilo tudo está afetando no seu mercado. Além de passar, vc precisava se embasar com informações, ‘isso saiu de tal, de tal fonte’ que ele olhava e te falava ‘OK, realmente o que vc está falando faz sentido, o que vc está me mostrando aqui’...” – Executivo D4

“Tem um ponto muito importante, que eu acho, que é a marca da consultoria, que eu acho que é muito importante, principalmente em se tratando de grandes empresas, e ser internacional faz uma grande diferença. Então, se vc, cliente, tem duas consultorias, que pode contratar, uma delas é internacional, a outra tem o mesmo nível de expertise, tão boa quanto a internacional, mas só que ela é nacional, o cliente contrata a internacional.” – Consultor C1

“A marca conta muito, a ponto do cliente às vezes contratar uma consultoria de marca boa, uma consultoria internacional, ficar insatisfeito com o resultado do trabalho, mas ele contratou. Eu não vou dizer nomes, mas assim, este ano eu já tive, de três clientes, diferentes reclamações de duas das maiores consultorias internacionais que tem. (...) Porque a marca é boa, mas às vezes o processo não é bom. No processo de contratação, a marca afeta...” – Consultor C4

“A primeira tomada de decisão, quando o cliente precisa de uma determinada informação e ele não possui nenhuma referência de nenhum expert da indústria, ele vai pela marca, ele vai pelo nome da empresa. No Brasil, (Nome de Consultoria) tem um grande peso, para determinadas áreas, a (Nome de Consultoria) e a (Nome de Consultoria) para outras, a (Nome de Consultoria), que agora mudou de marca, para telecom..., a marca tem bastante peso.” – Consultor C2

“Muitas vezes o próprio gestor, para se resguardar, ele prefere contratar grandes empresas, os nomes mais consagrados de consultoria. Independente de saber quem vai prestar o serviço pra ele. (...) Porque, do ponto de vista do gestor, é muito mais fácil pra ele justificar que uma empresa X, grande, fez uma ‘besteira’ qualquer, ou errou em alguma coisa, porque ‘aquela empresa que é reconhecida no mercado fez o erro’, do que uma empresa pequena, que ele contratou... Pessoalmente, perante os pares, é muito mais difícil justificar a posição dele.” – Consultor C3

Sobre indisponibilidade do conhecimento internamente, aliada à imparcialidade:

“Se essa informação que a gente vai levar para o Conselho, ou para (país da matriz da empresa multinacional), a gente precisa de um carimbo? (...) A gente tem a nossa perspectiva futura, mas o pessoal decidiu assim, ‘vamos adquirir essa fonte, porque aí quando a gente coloca lá não são os nossos analistas, não é um fornecedor, mas é uma instituição que faz análise de mercado que está dizendo, ou seja, é uma fonte neutra, independente’, e pra gente isso, para aprovar com os investidores, isso é importante.” – Executivo D6

“Você tem coisas em que o padrão de quem tem metodologia é muito válido. Quando você tem que tomar decisões macro. (...) Então você tem que usar uma instituição mais generalista e que tem mais metodologia para poder tomar essa decisão.” – Executivo D0

“Essa questão mesmo de visão independente, que eu acho que faz toda a diferença quando vc contrata externamente. (...) Realmente, se vc tem um gap de informação e recebe, aquilo vai cobrir o gap e legal, é uma coisa importante.” – Consultor C3

Sobre a utilização das informações nas empresas contratantes:

“A gente sabe, por exemplo, os planos de investimento dos nossos clientes, planos de expansão de redes de telecomunicações por exemplo,, e baseados nisso a gente toma decisões estratégicas de com que produtos e de que formas a gente vai atuar no mercado.(...) (Mas, muitas vezes) não tem ninguém em sua equipe que tem aquela informação – se você tivesse alguém na sua equipe que tivesse aquela informação, você não contrataria um consultor.” – Executivo D0

“Informação sobre concorrentes, a gente precisa acompanhar o que os concorrentes estão fazendo. Acompanhamento de tecnologia, uma obsessão pela eficiência, custos, ter uma operação com qualidade e eficiente em custos, ...Vc traz meio que um conceito, principalmente antes da época de fazer o orçamento do ano que vem, porque vêm os desafios: ‘vc precisa reduzir X% o custo’, aí, vc tem que ter alguma inovação. Mas o primeiro motivo é sempre uma necessidade de informação, de fazer alguma coisa diferente, ou transformar alguma coisa, dependendo do objetivo da consultoria. (...) Na verdade, é muito baseado na necessidade. (...) A gente está sempre buscando qualidade e eficiência, qualidade e eficiência. Vc olha e diz ‘legal, mas eu vou implementar isso como?’, ‘em quanto tempo isso vai me trazer um retorno?’. Tem a questão do custo benefício, onde sempre tem aquelas variáveis, tem que ser rápido, porque não adianta eu ter um custo agora para ter um benefício daqui a dez anos, e também, o quanto de benefício que traz.” – Executivo D2

“Isso pra mim é superimportante, até pra fazer a definição do Plano Estratégico, e ao mesmo tempo, revisar. A gente olha Macroeconomia, depois, eu olho os setores nos quais a gente atua, e a questão dos nossos competidores, com relação a como está o share deles versus o nosso. Com base nisso, primeiro, isso me proporciona fazer validações. Se vc está me falando que vc vai crescer tanto nos próximos 3 anos, o seu setor está me dizendo o contrário, a macroeconomia está me levando pra outro cenário, então, ele me ajuda a validar as hipóteses daquele plano estratégico. Eu alimento também essas minhas bases de dados com informações que eu tenho dentro de casa, mais dados de mercado. E aí eu cruzo as duas. (...) Aonde que está o valor? Em como

eu vou usar a informação. A informação é importante, mas como eu vou usar é o diferencial.” – Executivo D5

“A demanda por informação, e a seleção da informação, é sempre para aqueles temas que dão mais problemas. (...) Porque é o momento em que aquilo é mais urgente, é um momento em que faz mais importância ou não... Lá na (Nome da empresa) é meio caótico porque é sempre ‘qual o maior problema que a gente tem?’.” – Executivo D6

Sobre a qualidade percebida da informação:

“O que a gente tinha problema era olhar a informação do jeito que a gente precisava. Muitas vezes a gente se deparava com a questão de ter a informação, mas numa ótica que não era exatamente o que a gente queria ver. (...) Se vc deixa o problema surgir para organizar a informação, o tempo que vai levar para vc coletar, estruturar, entender, vc já está no outro problema. Acho que essa é que é a arte. Quais informações que precisa manter, porque vc sabe que aquilo, em algum momento vai ser altamente demandado pra tomar uma decisão? – Executivo D6

“Se valoriza mais a informação, independente da fonte. (...) Eu preciso de dados e fatos. Não pode ser feeling. Independente da pessoa ou da fonte. Eu quero ver os números, para ter certeza de que a gente está vendo o problema da forma correta.” – Executivo D6

“O que mais me chama a atenção é com relação à qualidade das informações. Eu tenho que estar sempre trabalhando elas, elas vêm com o dado puro, e depois vc tem aí um trabalho fino, de estar ‘alimentando elas’, de estar ‘tratando elas’, pra depois vc chegar numa base sólida pra vc fazer as análises. – Executivo D5

“Eu acho que quando tem uma valorização da informação, é se ela foi direto ao ponto pra endereçar o problema que eu tinha, ou endereçar a situação que eu tinha, efetivamente. Objetividade é uma coisa que conta bastante hoje em dia. Informação nunca é um commodity, mas eu acho que informação virou uma coisa extremamente disponível. Você tem ‘milhares’ de fontes, você saber filtrar essas fontes de uma maneira que é confiável é um trabalho, mas, principalmente, seja objetivo, objetividade na entrega, porque fonte de informação hoje virou um absurdo (em quantidade), então, o que falta muito é objetividade. Qual que é a (informação) que vai passar confiabilidade e objetividade ao mesmo tempo?” – Consultor C2

Sobre a informação para enfrentar incertezas ou obter resultados concretos:

“O que me chama atenção das informações então, o que me interessa saber, quais as tecnologias que estão presentes nesse mundo, esse mundo de atendimento ao consumidor, esse mundo de backoffice, de SAC, de órgão de defesa do consumidor, envolvendo operações como (Nomes de empresas clientes), tal e tal, porque isso vai me dizer o seguinte: que caminho que eu tenho que seguir. (...) Então o que interessa pra gente é saber o que essa tecnologia reduz de número de pessoas, ou aumenta a produtividade, que tipo de tecnologia elas estão usando, são tecnologias open, são tecnologias proprietárias, se for proprietária é caríssima e essa conta não fecha, e principalmente, quanto de dinheiro que esse mercado está movimentando...” – Executivo D3

“Do ponto de vista da Tecnologia, por exemplo, observamos se aquilo sobre o qual estamos falando é tendência no setor, dentro do nosso universo de atuação e dentro de um universo maior, internacional. (...) A seleção da informação, ela é feita buscando se aquilo faz sentido: tem dinheiro? Tecnicamente, faz sentido? Mercadologicamente, faz sentido?” – Executivo D0

“Aquilo depois tem que ter o retorno, o que que é o retorno, vc tomar as ações. A direção tem que cobrar uma ação dos seus gestores sobre aquilo lá. Isso custa dinheiro – tá bom, vou fazer essa pesquisa, e depois? Vc vai fazer o que com essas informações? Se for só pra saber, não vou gastar dinheiro. O que vc vai fazer, e o que a empresa vai ganhar com essas ações? Então, essas consultorias, quando são bem específicas, vc tem que dimensionar o que é que eu vou ganhar com essa pesquisa? Eu vou sair da empresa daqui e vou levar ela pra cá, e ganhamos Market share, ganhamos margem, o que vamos ganhar.” – Executivo D4

“A gente vai buscando sempre palavras como ‘tendências’, ‘disrupção’, ‘inovação’, pra gente sempre bater, por exemplo, olhando dados do (Nome de Consultoria), se tudo que a gente está falando, ou está prevendo, ou está analisando, está de acordo, ou não, com essas tendências. (...) O que eu faço muito, eu vou verificar in loco, porque (Nome da Empresa) é muito de nicho, então a gente bate, a gente tem que ver se o nosso histórico é condizente com aquela informação também.” – Executivo D1

Sobre a valorização do expert e da informação que produz:

“Quanto ao terceiro tema, por que ficou tudo muito próximo? Porque tudo isso diz respeito ao expert. O expert é expert porque ele ‘tem maior competência’, porque ele ‘é reconhecido’, etc... às vezes mais, às vezes menos. Às vezes o especialista, ele é especialista, mas ele não se promove tanto. Às vezes tem um outro que se promove mais

e é menos especialista. Mas, quando você está na frente do cliente, e coloca o que você já fez, aí o cliente consegue diferenciar.” – Consultor C1

“São pessoas de outro nível, que estão sintonizados com o que outras empresas estão fazendo ao redor do mundo, é uma outra dimensão” – Executivo D6

“No final, é um ser humano que está aqui, então é relacionamento, é a capacidade dele tangibilizar aquelas ideias em alguma coisa que de fato a pessoa está entendendo, pra conseguir depois aterrissar isso numa ação.” – Executivo D2

“Se ele (funcionário) vê que é um cara que conhece muito, ele até se interessa, porque em geral, as pessoas mais técnicas, mais especializadas, elas querem saber mais.” – Executivo D2

“Quando você está trabalhando com coisas mais específicas, o uso de pessoas que têm experiência no setor é muito mais valioso?” - Executivo D0

“Obviamente, que depois se destacam, a gente segue alguns especialistas...” - Executivo D5

“Aqueles executivos que conhecem o trabalho, que estão à busca, e que se arriscam mais, e têm a oportunidade de conhecer melhor o trabalho de alguém que tem um conhecimento específico, esse, valoriza o profissional que tem expertise.” – Consultor C3

“O expert tem acesso a fontes que para o cliente são inacessíveis. O cliente não pode chegar em seus concorrentes e perguntar quanto vendem de tal produto. E nós, como analistas independentes, muitas vezes podemos fazer isso.” – Consultor C5

“Se a entrega é eficiente, eficaz e atende às expectativas do cliente, o cliente tem um vínculo com o consultor, com o analista. E aí, a partir desse momento, se esse analista muda de empresa, a contratação é por causa da expertise dele, não mais por causa da marca, então, isso acontece muito no mercado. Vc muda para outra empresa e aí vc acaba contratando essa outra empresa porque fulano foi pra essa empresa. Mas, isso é uma realidade no Brasil, porque no Brasil, a área de consultoria estratégica, e a área de pesquisa de mercado de TI / Telecom, está muito concentrada.” - Consultor C2

“Outra coisa que ajuda muito a vc alavancar a expertise e que infelizmente, no Brasil não dá esse subsídio, é publicação. (Nos Estados Unidos) tem milhares de publicações

especializadas, pra diferentes setores: consumer groups, varejo, tecnologia, telecom... E isso alavanca muito o conhecimento da expertise da pessoa, se vc começa a escrever artigos pra esses meios de comunicação. E, no Brasil, não tem tanto espaço pra isso, então, é muito difícil vc alavancar expertise.” - Consultor C2

“O (empresa de consultoria) vai dizer se o produto está bem-conceituado, se ele tem características, desempenho melhor ou pior. O consultor de mercado vai dizer que o ‘calo’ que dói do pessoal de Varejo, por exemplo, é estoque.” – Executivo D0

Sobre o papel do tomador de decisão

“Fator importante para o resultado é o envolvimento do tomador de decisão. Porque ele mobiliza, ele direciona, ele orienta, ele destrava, coloca óleo nas engrenagens.” – Consultor C4

“Mesmo se for um projeto de estratégia, a expectativa do sponsor do projeto faz com que o projeto tome um determinado rumo, ou outro. Até mesmo se for foresight. Porque ele pode pensar num tema mais abrangente do foresight, por exemplo, ou um tema mais específico.” – Consultor C1

“A forma como vc entrega pode mudar. O resultado, jamais. Acho que, quando vc tem que defender uma conclusão, que vai um pouco contra o que a empresa esperava escutar ou contra a estratégia da empresa, vc tem que defender esse argumento com muito mais robustez, saber defender, trazer informações muito bem embasadas, pra conseguir convencer a sua audiência. Ao passo que, se vc está alinhado com a expectativa do cliente, os argumentos necessários normalmente são aceitos muito mais facilmente.” – Consultor C2

“Uma coisa que é muito comum, é que nem sempre a demanda falada é a demanda real que existe na empresa. (...) Quando vc tem interlocução com uma única pessoa, a expectativa é daquela pessoa. Mas, pela minha experiência, quando eu consigo falar com vários gestores, que estão envolvidos na mesma questão, principalmente quando envolve questões estratégicas, que parece ser o foco principal aqui, que são várias.” – Consultor C3

“O fato de você ter informação não quer dizer que você sabe analisá-la de forma correta, e tomar a decisão... É uma coisa de geração também, porque nós, quando iniciamos no mercado de trabalho, não tínhamos acesso a tanta informação como a gente tem hoje. Passado um período, ter esse DNA para você ficar analisando, tomar a decisão, o que o pessoal chama de ‘data driven’, não está mais no DNA (dos executivos

mais jovens). (...) O problema é que, se eu não sei o que eu peço, vai vir qualquer coisa. Ai vem a responsabilidade de você saber exatamente o que pedir.” – Executivo D5

“Só que vc não pode ser uma pessoa que usa aquilo, fecha os olhos e... não é assim. Aquilo é um balizador, mas vc não pode levar aquilo como verdade nua e crua. Porque as pesquisas, vc usa de acordo com o que te é conveniente.” – Executivo D4

“Quando vc vem pra uma empresa deste tamanho (média), a sua preocupação é: vc tem uma responsabilidade social, a gente fez essa conta outro dia, a gente tem 150 pessoas que dependem da gente, entre pessoas, entre famílias, plano de saúde, vc tem uma responsabilidade social, então, vc não pode falhar. Então, como vc não tem informação fácil aqui, vc tem que ir pro mercado. Então o seu dia-a-dia te informa, e essas informações, por vc estar mais presente no mercado, te molda (...) quando vc vem para uma empresa deste tamanho, falta informação, porque vc não tem tanto recurso pra fazer isso, então vc tem que ir atrás da informação, mas o dia-a-dia passa a ser muito importante, porque vc tem que cumprir as suas obrigações, é diferente” – Executivo D3

“Se eu tomar uma decisão porque a (nome de consultoria) falou para eu tomar, é a (nome de consultoria), fica fácil para o cara de eximir do erro da decisão tomada.” – Executivo D0

Sobre o trabalho em conjunto entre as equipes internas e consultores externos

“O risco de você colocar o pessoal da sua equipe junto ao consultor é eles tentarem polarizar o negócio ou desqualificarem o trabalho do consultor. (...) O importante na hora de você contratar um consultor é que ele seja um cara que saiba navegar dentro da sua equipe, e que essa equipe tenha o discernimento de que aquele cara não está atrapalhando a vida deles, e sim, está ajudando. É importante que trabalhem juntos.” – Executivo D0

“A própria equipe vai filtrar as informações do cara a respeito do que, por exemplo, ele pode estar querendo forçar uma barra que não é verdade, dentro do mercado ou dentro da realidade da empresa.” – Executivo D0

“São dois tipos diferentes de trabalho: um trabalho mais pro time de Planejamento Estratégico e outro trabalho mais pro time de informações. Com esse segundo tipo de trabalho, eu acho que é uma relação muito mais de cliente – fornecedor do que uma parceria, por mais que todo mundo queira ser parceiro... Agora, numa relação mais de consultoria estratégica, essa troca é muito mais rica. O trabalho da consultoria também depende muito dessa troca, mas tem um ganho claro (para a empresa).” - Executivo D6

“Tem que começar a trabalhar em separado, pra não ser influenciado, exatamente porque quando eu trago um consultor de fora, eu não quero que ele seja influenciado pelas práticas que eu tenho aqui dentro, então ele estrutura isso, e depois, ele valida suas hipóteses com meu time. Porque ele não pode ignorar a minha realidade, senão ele não vai fazer algo à medida para mim, vai fazer algo padrão.” – Executivo D5

“(O trabalho em conjunto é) fundamental. Enquanto eu trago a expertise da inovação, da estratégia, de como fazer uma estratégia, ou de como fazer um foresight, por outro lado, o cliente traz a expertise do setor dele. (...) Tudo o que eu faço, é junto com o cliente, de maneira colaborativa” – Consultor C2

“O processo de consultoria é um processo de transformação do cliente. Então, ele é influenciado se não houve transformação. E não há transformação, quando não há necessidade, mas isso nunca aconteceu. De uma forma geral, o que que acontece? A gente vai construindo junto com o cliente o processo, o resultado final, e nessa construção tem os dois lados.” – Consultor C4

“O sucesso do projeto sempre depende, de forma significativa, do envolvimento do cliente. Quando o cliente se envolve no projeto, há instâncias de comunicação fluída, quando se vai revisando as coisas em cada uma das etapas, e o projeto vai ter um bom andamento e vai chegar num bom resultado, além do que o cliente irá valorizá-lo mais, usar mais, e o projeto terá mais impacto. (...) Isso te permite ir conhecendo a problemática do cliente por dentro, quais são seus problemas, quais os seus desafios, quais suas formas, sua cultura interna, etc e isso gera muitas coisas do lado do consultor. De um lado, te faz propor coisas diferentes, porque vc vê as necessidades. Influi também em como vai se comunicar com esse cliente no projeto, porque vc entende para que ele precisa, entende a expectativa...” – Consultor C5

“Em consultoria, a gente tem que ter o que a gente chama de buy in, vc tem que ter um buy in das pessoas que estão envolvidas. O interlocutor, a pessoas que está envolvida, ela tem que sentir que a entrega é dela, também. (...) Então, ele tem que sentir que a mão dele, o conteúdo dele, está lá, e que, se o negócio afundar, ele afunda. (...) Nem que seja 1%, mas ele tem que sentir que foi muito mais que isso... Ele tem que sentir que se apropriou daquilo. É dele. É de todos, tem que ser de todos.” - Consultor C2

“É um diferencial em relação a essas grandes consultorias que a gente estava falando agora. Todo o meu processo, uma das especialidades que eu tive, é essa questão de redes colaborativas. (...) Quando a gente está falando de estratégia, é um tipo de solução mais complexa, de mais alta complexidade e de mais alto impacto na empresa, não adianta vc formular ‘best cases’, formular teorias mirabolantes e querer

implementar na empresa, se a cultura da empresa não está preparada para absorver aquilo. Se as pessoas não comprarem aquela ideia, não acreditarem naquela ideia. (...) As pessoas acreditam, porque foram elas que fizeram, e, portanto, a implementação vai ser muito mais fácil, ela vai acontecer naturalmente, porque as pessoas acreditam naquilo. – Consultor C3

Sobre o impacto no conhecimento organizacional, em termos de percepção de mudança

“Eleva o nível de maturidade. Também, a gente não pode ignorar, quando vc faz um estudo desse, e ele te traz, vc também vai provocar uma mudança em seus processos. Então, automaticamente vc vai impactar as pessoas. Não é só pelo fato de vc expor o estudo, mas também pelas mudanças no processo que o estudo provocou.” – Executivo D5

“O pessoal se envolve, e também porque esses estudos, no final trazem contextos de mercado, traz o propósito, geralmente, são elementos que engajam o time.” – Executivo D5

“Com certeza essa pessoa vai fluir para dentro da equipe conhecimentos ou formas de enxergar o negócio diferentes. Então, isso com certeza faz com que a equipe cresça, a equipe entenda a visão.” – Executivo D0

“Se o gestor participa, envolve os funcionários, porque tinha área que aquela empresa poderia morrer com o gestor, morreu. (...) Porque não compartilhou com a equipe. O compartilhamento que eu falo não é só ‘oh tivemos uma pesquisa e tal...’ Eu compartilhava, mostrava, e fazia um plano.” – Executivo D4

“Tenho duas abordagens na equipe, uma equipe na sua maioria muito jovem, e eu tenho uma outra parte da equipe muito mais madura, justamente para aterrissar essas ideias, o que é viável e o que não é viável. Quanto a essas análises de dados vindas de fontes externas, toda essa parte jovem da equipe tem uma dificuldade muito grande em poder entender essa informação, porque tem pouca experiência e vivência em outras empresas, então isso faz muita diferença. É difícil trocar informações com eles. (...) Quando vc vai para a parte da equipe mais sênior, quando vem um tema muito novo, existem várias desconfiâncias a respeito, mas em compensação, conseguem aterrissar esse conteúdo, ver onde tem partida e fazer acontecer.” – Executivo D1

“Essa troca de conhecimento foi mais favorável para a empresa que foi contratada. Lógico que ao final, a gente teve ganho, porque os caras entendiam melhor o que a gente precisava. (...) Foi muito maior o time de Planejamento Estratégico ganhar mais conhecimento com as empresas de consultorias estratégicas, que daí a troca foi... teve

projeto que não teve fim, não teve conclusão, porque a gente acabou dando ‘no go’ para uma decisão que dependia da gente, a gente falou ‘não vamos postergar essa atividade por mais um ano...’ mas o ganho de conhecimento que a equipe teve foi fantástico.” – Executivo D6

“Se o objetivo do projeto é quantitativo, puramente pra balizar planejamento estratégico, a apropriação de conhecimento é muito menor, é balizar crescimento e o porquê desse crescimento. (...) Quando vc faz um projeto extremamente tático-estratégico, por exemplo, due dilligence, que é quando uma empresa quer comprar outra empresa, a apropriação de conhecimento é total – ela precisa daquela informação. Ela precisa daquilo para uma tomada de decisão muito mais estratégica. Então, quando a gente faz um due dilligence, a gente vê o detalhe, a gente vê que a pessoa leu o detalhe e ela vai naquele ponto e fala assim: ‘mas eu não entendi esse ponto’. Então, a gente vê o aumento do conhecimento porque a pessoa teve que se apropriar daquilo. Então, eu acho que o objetivo final é o que impacta na apropriação do conhecimento que a gente está passando para o cliente final. (...) Se a gente colocar todos os profissionais sob uma mesma régua, o que varia na apropriação da informação é o pra quê eu preciso daquela informação.” – Consultor C2

“Eu transfiro bastante conhecimento – eu tenho as metodologias. (...) Porque eu tenho já muita experiência em inovação, não trabalhei, até hoje, com um projeto com o qual eu não tivesse feito já. A esta altura do campeonato. O cliente sempre é impactado de alguma forma. A grande frustração do consultor é que ele nunca é impactado 100%, o projeto nunca é implementado 100%, é sempre uma parte. Mas, já causa uma mudança. (...) Eu acho que sempre tem um aprendizado. Sempre tem um aprendizado pelo lado do consultor, com relação a todos os setores, todos os segmentos, principalmente se ele, como eu, nem todos são assim, mas eu atuo em todos os setores. (...) Em estratégia de inovação, nunca aconteceu de uma empresa implementar exatamente aquilo que a gente propôs. Entretanto, influencia a perspectiva de futuro deles. Então, implementam 100% uma estratégia de inovação? Não, nunca vi. Mas, aquela estratégia de inovação proposta, que foi até construída com eles, permeia o que eles vão fazer. Às vezes mais, às vezes menos. Mas sempre faz parte da tomada de decisão deles, de alguma forma. – Consultor C1

“A principal transformação é das pessoas. Eu diria até que ela vem antes do relatório, em termos de hierarquia, porque se vc não transforma as pessoas vc não produz o resultado do projeto. Ele não se torna real. (...) Ao longo desse processo de construção, a gente conseguiu transformar o olhar da pessoa. Ela conseguiu passar a enxergar o que antes ela não enxergava.” – Consultor C4

“Quando a gente está cocriando as soluções. Ai, as pessoas que passam por isso, elas sentem essa liberdade, essa possibilidade de ter a opinião delas valorizada, de sentir

que aquilo que elas estão construindo juntas tem uma robustez, um real potencial pra resolver os problemas, então, isso, no processo, fica muito claro. (...) O depois, depende muito, porque as pessoas com certeza saem transformadas e saem querendo fazer mais disso. Quando os gestores, principalmente, percebem o valor e o resultado daquilo que saiu, e se dispõem a criar ambientes pra dar continuidade 'praquilo', a coisa, sim, acontece. Mas na maior parte das situações, o que acontece é que as coisas voltam ao que era antes, ao estado anterior: então, entra na hierarquia, entra nas funções, nas definições, e não é porque as pessoas não quiseram. (...) Quando vc vivencia, não tem nada maior que o valor da experiência.” – Consultor C3

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA SURVEY

Bem-vindo à pesquisa sobre Informação de Mercado para Tomada de Decisões em empresas!

Termo de Consentimento

Este questionário é parte de uma pesquisa de Mestrado na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP, sobre Informação de Mercado para Tomada de Decisões Estratégicas nas empresas.

A finalidade desta pesquisa é exclusivamente para uso acadêmico, e ao responder, você estará colaborando para o desenvolvimento da pesquisa nacional, e para a excelência deste estudo! Caso o assunto seja de seu interesse, poderá receber, posteriormente, um resumo com os resultados do estudo.

O tempo de resposta é de aproximadamente 6 minutos.

Você não será identificado, nem a empresa em que trabalha.

O questionário é confidencial, apenas os pesquisadores terão acesso às suas respostas. Você é livre para se recusar a participar ou interromper a participação a qualquer momento.

Muito obrigada por sua participação!
Heloiza Izumi Hirano – mestranda em Administração de Empresas

1 – Suas atribuições de trabalho incluem coleta, organização, análise e / ou comunicação de informações de mercado em uma empresa, atualmente ou até há um ano atrás?

(definição de “Informação de Mercado”: Informações sobre setor de atuação da empresa, concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, produtos e serviços, tendências, demanda, etc., comunicadas formal ou informalmente)

- Sim
 Não

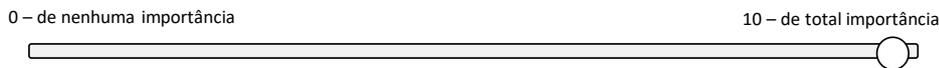
(Pergunta 1 – seleção de amostra – aqueles que responderam “Não” eram enviados à mensagem de agradecimento e finalização; os que responderam “Sim” prosseguiram na entrevista conforme abaixo)

2 – Entre as fontes de informação de mercado que você utiliza, quais as mais importantes para você? – marcar em ordem de importância, sendo 1 o menos importante e 5 o mais importante.

- Informação na Internet, gratuita, de acesso aberto ou mediante cadastro
 Reuniões internas ou Relatórios de fontes internas (áreas de Vendas, Atendimento, etc)
 Networking com Fornecedores, Clientes, Consultores, etc
 Relatórios não customizados, de fontes pagas
 Relatórios customizados, desenvolvidos conforme demanda, de fontes pagas

Nas perguntas 3 a 9, atribua uma nota de 0 a 10, sendo 0 “de nenhuma importância” e 10 “de total importância”, avaliando **os motivos mais importantes para você, ao decidir contratar ou recomendar internamente a contratação de informação de mercado externa** (consultorias especializadas, consultores externos, ou relatórios de fontes pagas, independentemente do fornecedor específico).

3 – Visão independente / imparcial do fornecedor externo.



4 – Expertise / conhecimento especializado, não disponível internamente na empresa.



5 – Nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação.



6 – Possibilidade de desenvolvimento de networking externo.



7 – Existência de informações contraditórias na empresa, que demandam uma ‘terceira opinião’.



8 – Ocorrência de ruptura no mercado da empresa (exemplo: tecnologia, concorrente ou oportunidade nova) e demanda por informação específica para poder reagir.



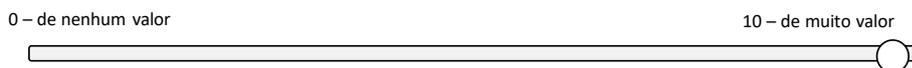
9 – Necessidade de informações para uma decisão muito importante e/ou urgente.



10 – Existe outro motivo importante para você, ao decidir contratar ou recomendar internamente a contratação de informação de mercado externa, não mencionado anteriormente?

Nas perguntas 11 a 17, atribua uma nota de 0 a 10, sendo 0 “de nenhum valor” e 10 “de muito valor”, considerando **os fatores que fazem você valorizar mais a informação adquirida e recebida de um fornecedor externo**.

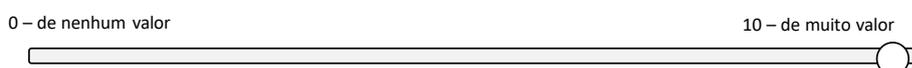
11 – A qualidade da informação, relacionada à sua precisão / acuracidade.



12 – A exclusividade com que a informação me é fornecida (e não aos concorrentes).



13 – Se o valor pago pela informação foi alto (preço).



14 – e a informação foi entregue no prazo, ou até, antecipadamente.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

15 – Se percebo que a informação ajudou / ajudará a efetivamente resolver uma situação de incerteza no mercado ou na empresa.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

16 – Se percebo que a informação ajudará a aumentar o conhecimento dos empregados e executivos da empresa.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

17 – Se percebo que a informação trará vantagem sobre a concorrência.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

18 – Existe outro fator de valorização da informação adquirida e recebida de um fornecedor externo, que você considera importante? Qual?

19 – Você atribui maior valor a uma informação de mercado, quando sabe que sua origem é um expert ou especialista no tema?

(definição de “Expert ou Especialista”: profissional com conhecimento específico – técnico, procedural ou intelectual, obtido principalmente por experiência ou por formação especializada)

- Sim
 Não

(Pergunta 19 – finalização – aqueles que responderem “Não” são enviados às perguntas de dados do pesquisado; os que responderam “Sim” prosseguiram na entrevista conforme abaixo)

Nas perguntas 20 a 24, atribua uma nota de 0 a 10, sendo 0 “de nenhum valor” e 10 “de muito valor”, sobre **os fatores que fazem você dar mais valor à informação originada de experts / especialistas** no tema.

20 – A maior competência que o expert / especialista tem para prover a informação.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

21 – A facilidade com que o expert / especialista comunica a informação.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

22 – Se o expert / especialista é reconhecido como referência no mercado.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

23 – O relacionamento que o expert / especialista tem com várias empresas do setor.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

24 – O conhecimento que o expert / especialista tem sobre a empresa onde trabalho, seus desafios e concorrentes.

0 – de nenhum valor

10 – de muito valor

25 – Existe outro fator de valorização para informação originada de experts / especialistas no tema que você considera importante? Qual?

(Perguntas de dados do pesquisado)

Em que área trabalha?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Inteligência Competitiva ou Inteligência de Mercado | <input type="radio"/> Pesquisa & Desenvolvimento |
| <input type="radio"/> Marketing | <input type="radio"/> Financeira |
| <input type="radio"/> Planejamento Estratégico ou Gestão Estratégica | <input type="radio"/> Assessoria Executiva |
| <input type="radio"/> Controle ou Apoio Comercial | |

Outra – Qual?

Qual o tempo total de trabalho nessa área?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Qual o seu cargo?

- | | |
|-----------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Analista | <input type="radio"/> Diretor |
| <input type="radio"/> Consultor | <input type="radio"/> Presidente ou Vice-Presidente |
| <input type="radio"/> Coordenador | <input type="radio"/> Proprietário ou Sócio |
| <input type="radio"/> Gerente | |

Outro – Qual?

Qual o tempo total nesse cargo?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 5 anos
- Mais de 5 anos

Já trabalhou em Consultoria de Informação de Mercado, em algum momento de sua vida profissional, por mais de 1 ano, de forma contínua?

- Sim
- Não

Qual o ramo de atividade da empresa em que trabalha?

- Comércio
- Indústria
- Serviços
- Agropecuária

Quantos empregados tem a empresa em que trabalha?

- até 9
- de 10 a 19
- de 20 a 49
- de 50 a 99
- de 100 a 499
- mais de 500

Qual o Faturamento Bruto Anual da empresa em que trabalha?

- menor que R\$360 mil/ano
- entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões/ano
- entre R\$4,8 milhões e R\$300 milhões/ano
- mais de R\$300 milhões/ano

Agradecimento

Muito, muito obrigada por finalizar esta pesquisa,
colaborando com a pesquisa nacional
e com a excelência deste estudo!

Caso queira receber os resultados da pesquisa, ou tenha alguma dúvida,
por favor, entre em contato pelo email helohirano@usp.br.

APÊNDICE C – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM EXECUTIVOS TOMADORES DE DECISÃO

Antes da pesquisa, esclarecimento dos conceitos de Informação de Mercado e de Tomada de Decisão Estratégica utilizados neste estudo:

- Informação de Mercado: Informação sobre o mercado: setor de atuação da empresa, concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, produtos e serviços, etc., comunicadas formal ou informalmente.
- Informação de Experts: Informação originada de experts em determinado tema, que, por seu conhecimento especializado (por qualificação acadêmica ou técnica, senioridade, experiência), apresentam confiabilidade / credibilidade reconhecida no mercado. Neste estudo, a expertise se manifesta no mercado por meio de consultores especializados.
- Decisões Estratégicas: as decisões estratégicas diferenciam-se por sua importância e consequências para a empresa. Portanto, costumam demandar uma maior quantidade ou qualidade de informações, que fazem parte de um processo mais estruturado de decisão.

2. Dados do entrevistado:

- a. Nome
- b. Empresa
- c. Cargo
- d. Tempo de Empresa
- e. Tempo de experiência em cargos de Tomada de Decisão
- f. Idade:
- g. Atualmente, utiliza informação de mercado de fontes externas para que tipos de decisões?

3. Entrevista

Pergunta 1 – Quanto você tem que participar de uma decisão estratégica, seja sozinho ou num grupo de pares, quais as principais fontes de informação de mercado, externas, que você utiliza para apoiar sua decisão ou argumentação?

Pergunta 2 - Ao ter acesso às informações apresentadas por sua equipe ou por uma empresa externa, como você seleciona a parte da informação que é decisiva em sua tomada de decisão estratégica? (Pergunta aberta, porém, caso necessite de exemplos: Pela fonte? Por confirmar ou contrariar percepções anteriores? Por ser informação totalmente nova? Por ser informação que permite ação concreta? Etc)

Pergunta 3 – Nos casos em que se utiliza de informação de mercado contratada de fornecedores externos, você considera mais importante para a credibilidade da informação recebida: o consultor (expert responsável pela informação), a empresa contratada (independentemente do consultor), ou ambos? Por quê?

Pergunta 4 - Você considera importante haver um trabalho conjunto entre sua equipe e a empresa fornecedora da informação, antes de apresentá-la a você? Por quê?

Pergunta 5 - Você percebe que sua equipe, ao trabalhar com fornecedores de informação externos, tem uma mudança em seu conhecimento sobre o mercado? De que forma?

4. Resultados da Quanti

Mostrar ao executivo os principais resultados da Quanti, pedir comentários.

APÊNDICE D - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM CONSULTORES

Antes da pesquisa, esclarecimento dos conceitos de Informação de Mercado e de Tomada de Decisão Estratégica utilizados neste estudo:

- Informação de Mercado: Informação sobre o mercado: setor de atuação da empresa, concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, produtos e serviços, etc., comunicadas formal ou informalmente.
- Informação de Experts: Informação originada de experts em determinado tema, que, por seu conhecimento especializado (por qualificação acadêmica ou técnica, senioridade, experiência), apresentam confiabilidade / credibilidade reconhecida no mercado. Neste estudo, a expertise se manifesta no mercado por meio de consultores especializados.
- Decisões Estratégicas: as decisões estratégicas diferenciam-se por sua importância e consequências para a empresa. Portanto, costumam demandar uma maior quantidade ou qualidade de informações, que fazem parte de um processo mais estruturado de decisão.

1. Dados do entrevistado:

- a. Nome
- b. Empresa
- c. Cargo
- d. Tempo de Empresa
- e. Idade
- f. Área de Expertise
- g. Tempo de experiência como Consultor a empresas
- h. Atualmente, fornece informação de mercado para que tipo de empresas e para apoiar que tipos de decisões?

2. Entrevista

Pergunta 1 – Ao apresentar ou entregar informações de mercado para apoiar uma tomada de decisão específica, você considera que, se souber qual a expectativa de resultado por parte do cliente, isso pode influenciar a priorização da informação apresentada, ou da recomendação dada por você? Pode citar um exemplo?

Pergunta 2 - A expertise em sua área de atuação, em sua opinião, é individual (pessoal) ou da empresa em que atua? Por quê?

Pergunta 3 – Você considera importante trabalhar em conjunto com o consultor interno / interlocutores da empresa cliente, antes da informação ser apresentada ao executivo decisor? Por quê?

Pergunta 4 – Você percebe, como resultado de seu trabalho (seja por feedback, observação do direcionamento da empresa após recebimento das informações, contato mais contínuo) uma mudança da atitude do decisor em relação ao tema tratado? E você, como consultor, percebe uma influência em sua atitude com relação ao tema, a partir do trabalho feito para uma empresa?

3. Resultados da Quanti

Mostrar ao consultor os principais resultados da Quanti, pedir comentários.

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA A PESQUISA QUALITATIVA

Prezado Entrevistado,

A entrevista da qual está participando é parte integrante do projeto de pesquisa “A utilização de informação de mercado de consultorias na tomada de decisões estratégicas”, tema da Dissertação de Mestrado da aluna Heloiza Izumi Hirano, sob orientação da Profa. Dra. Bernadete de Lourdes Marinho Grandolpho.

Suas respostas servirão para compor resultados gerais de pesquisa e não serão divulgadas de forma individual, da mesma maneira que seu nome e da empresa em que trabalha não serão mencionados.

O objetivo da pesquisa é aprofundar o entendimento de como as informações de mercado de consultores externos são apropriadas e tornam-se parte do conhecimento da empresa. Sua participação é voluntária, sinta-se à vontade em não participar. Concordando em participar, por favor, assine as duas vias deste documento, uma das quais permanecerá com você.

Agradecemos imensamente a sua contribuição.

Assim que os resultados da pesquisa forem finalizados, você poderá ter acesso a eles. Ficamos à disposição em caso de qualquer dúvida.

Cordialmente,

Heloiza Izumi Hirano – helohirano@gmail.com.br – (11) 999 025418

Profa. Dra. Bernadete de Lourdes Marinho Grandolpho – marinhoy@usp.br

De acordo,

Nome: _____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / ____