



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

## Conhecendo o mercado de consultoria em turismo & hospitalidade<sup>1</sup>

Nilton Henrique Peccioli Filho<sup>2</sup>  
Maria do Rosário Rolfsen Salles<sup>3</sup>

### Resumo

O presente estudo procura entender o mercado de consultoria apresentando noções elementares, suas origens, perspectivas e tendências atuais no Brasil. Analisa o mercado de empresas de consultoria em turismo e hospitalidade que estão localizadas em várias regiões do país. As 30 empresas selecionadas foram identificadas através de buscas na internet e de uma relação de empresas credenciadas no SEBRAE-SP, algumas são de renome nacional e outras menos conhecidas atuam regionalmente. O instrumento para coleta de dados utilizados foi o mesmo questionário usado pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização em pesquisas realizadas em 2002 e 2004, foi aplicado por meio eletrônico e cerca de 40% do universo respondeu à pesquisa. Além de apresentar tendências do mercado, compara este setor com outros e traz dicas das empresas para quem pretende atuar nesta área.

**Palavras chaves:** consultoria; mercado; turismo; hospitalidade.

### Introdução

O mercado de trabalho para o profissional de Turismo e Hospitalidade é bastante amplo, e isso, sem dúvida, é um aspecto positivo para o futuro profissional. Porém, também pode ser um complicador: muitas opções acabam confundindo ou dificultando a escolha dos estudantes.

Uma das possibilidades de atuação no setor é a consultoria, que de maneira geral é um assunto pouco estudado ou mesmo valorizado pela academia. Daí surge idéia de escrever sobre esse assunto, mesmo com dificuldade de encontrar bibliografias e publicações específicas.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado GT - Interfaces com a Gestão de Negócios do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo (UNIBERO), com Especialização em Administração de Empresas (FAAP) e Gerente de Cidades (FAAP/FIO), aluno do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi. Docente e consultor na área de Turismo. Contato: [nhpf@uol.com.br](mailto:nhpf@uol.com.br)

<sup>3</sup> Pós-Doutorado em Sociologia Urbana e Sociologia da Educação junto à École des Hautes Études em Sciences Sociales e Centro de Sociologia Urbana/CNRS (Paris-França). Doutora em Ciências Sociais na área de Sociologia Urbana (UNESP), Mestre em Sociologia do Desenvolvimento (USP) com diversas Especializações. Docente do Programa de Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi-Morumbi. Contato: [mrrsalles@anhembi.br](mailto:mrrsalles@anhembi.br)

A revisão de literatura sobre consultoria constituiu a primeira etapa dos procedimentos metodológicos. A seguir, partiu-se para a coleta de dados, envolvendo pesquisa documental sobre o mercado de consultoria através do Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização - IBCO.

Esse Instituto é a entidade que representa os consultores no Brasil. O termo “*consultor de organização*” foi adotado pelo Instituto, porque hoje em dia é comum utilizarem o termo consultor para designar corretores de imóveis, vendedores de cosméticos e outros.

O Instituto é membro do *The International Council of Management Consulting Institutes* – ICMCI – americano. No Brasil tem como missão incentivar a ética e a qualidade na consultoria organizacional. Para o Instituto consultoria organizacional significa:

*“o processo interativo entre um agente de mudanças (externo e/ou interno) e seu cliente, que assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e colaboradores do respectivo cliente nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação que deseja ser mudada pelo mesmo”.*

Outra etapa deste trabalho envolveu o levantamento de dados junto a 30 empresas identificadas através de buscas na internet e de uma relação de empresas credenciadas no SEBRAE-SP para atuar nas áreas de Turismo, Cultura e Artesanato. Algumas dessas empresas são de renome nacional e outras menos conhecidas atuam regionalmente.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar o setor de consultoria de maneira geral, destacando noções elementares, suas origens e perspectivas. Procurou-se, ainda, subsidiar estudantes, profissionais e pesquisadores com informações sobre o mercado de consultoria em Turismo & Hospitalidade, tais como as tendências e implicações das mesmas.

### **Noções Elementares – Conceitos, Definições e a influência das publicações de negócios sobre a questão da consultoria**

Toda vez que alguém pede uma orientação e outra pessoa diz que é preciso andar mais duas quadras e virar à direita, essa pessoa está agindo como um consultor. Quando uma pessoa aconselha alguém que está diante de uma escolha, essa pessoa está *dando* consultoria. Mesmo sabendo que não tem controle direto sobre as pessoas e querendo que ouçam suas

recomendações e prestem atenção ou sigam suas instruções, essa pessoa está diante de um dilema do consultor.

É importante lembrar que existe diferença entre consultoria, assessoria e auditoria. E segundo o dicionário Houaiss (2001):

- *Assessoria é um órgão ou grupo de pessoas encarregadas de assessorar um chefe; ou ainda, empresa/entidade que se especializa na coleta e fornecimento de dados relacionados a um assunto*
- *Auditoria é o processo de exame e validação de um sistema, atividade ou informação; o exame comprobatório relativo às atividades contábeis e financeiras de uma empresa ou instituição*
- *Consultoria é a ação ou efeito de dar consultas, conselhos etc.; ação ou efeito de (um especialista) dar parecer sobre matéria da sua especialidade.*

Todavia o assessor é um especialista em determinado assunto, que mediante solicitação auxilia alguém em cargo de decisão com subsídios da área de sua especialidade embasado em seus conhecimentos, experiências e habilidades. Faz parte do seu trabalho, planejar, implantar e avaliar programas e serviços, bem como, oferecer soluções para determinadas situações.

O auditor é um técnico ou pessoa com conhecimento suficiente para emitir parecer sobre assunto de sua especialidade.

Diferente dos demais, o consultor é o profissional que quando solicitado, analisa, avalia e dá conselho, ou seja, tem a função de emitir parecer, fornecer subsídios, sugerir, aconselhar sobre assuntos e serviços relacionados com a sua especialidade.

De acordo com Block (2001) para exercer o seu papel profissional todo consultor precisa possuir três habilidades: técnicas, interpessoais e de consultoria. Essas habilidades são apresentadas no quadro 1.1.

**Quadro 1.1 Quadro Geral das habilidades de Consultoria**

Habilidades Técnicas	Habilidades Interpessoais	Habilidades de Consultoria
<p style="text-align: center;"><b>Específicas de sua disciplina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Turismo</li> <li>•Gerência de Projetos</li> <li>•Planejamento</li> <li>•Marketing</li> <li>•Produção</li> <li>•Recursos Humanos</li> <li>•Finanças</li> <li>•Análise de Sistemas</li> <li>•Administração</li> <li>•Geografia</li> <li>•História</li> <li>•outros</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Aplicam-se a todas as situações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Assertividade</li> <li>•Apoio</li> <li>•Confrontação</li> <li>•Saber ouvir</li> <li>•Estilo gerencial</li> <li>•Empatia</li> <li>•Análise de Sistemas</li> <li>•Processos grupais</li> <li>• outros</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Requisitos de cada fase da consultoria</b></p> <p>Contratação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•negociar desejos</li> <li>•enfrentar conflitos</li> <li>•lidar com a exposição e a perda de controle</li> <li>•estabelecer contrato</li> </ul> <p>Diagnóstico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•trazer à tona vários níveis de análise</li> <li>•lidar com climas políticos</li> <li>•resistir à necessidade de dados mais completos</li> <li>•ver a entrevista como uma intervenção</li> </ul> <p>Feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•afunilar dados</li> </ul>



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

ber

Fonte: (Adaptado de Block, 2001)

As habilidades técnicas são aquelas relacionadas com a formação acadêmica e profissional do consultor, daí a importância da busca constante por atualização, como também, da vivência no mercado de trabalho.

O consultor deve ser especialista no assunto, a base das habilidades de consultoria é algum tipo de especialização, como planejamento turístico, gerenciamento ou desenvolvimento organizacional de bares e restaurantes, meios de hospedagens etc.

A consultoria é uma prestação de serviço, e toda atividade de serviço possui algumas características peculiares, como por exemplo, o seu valor é produzido nas interações pessoais, por isso o consultor precisa possuir algumas habilidades interpessoais que possam ajudá-lo a manter um bom relacionamento com o seu cliente. Dentre essas habilidades estão: transformar idéias em palavras, ouvir, dar apoio ou discordar de forma razoável. É preciso ter empatia.

Para Block (2001), toda consultoria, independente do seu tempo de duração, passa por cinco fases: entrada e contrato; a coleta de dados e o diagnóstico; feedback e decisão de agir; engajamento e implementação e a última extensão, reciclagem ou término. A habilidade de consultoria significa ser competente na execução de cada uma dessas fases.

### **Publicações de negócios nas últimas décadas e a questão da consultoria**

Nas últimas décadas foram inúmeras as publicações de negócios principalmente nos Estados Unidos. Segundo Huczynski (1993) na década de oitenta acontece uma mudança no perfil da imprensa de negócio americana. Nesse período as publicações americanas sobre negócios

criaram bastante, trazendo em cadernos e revistas de negócios, bem como em jornais, as experiências de sucesso de diversas empresas.

Surgiram também, pessoas que buscavam orientar gerentes e leitores sobre as mudanças na economia e suas possíveis influências nas empresas. Essas pessoas foram chamadas de “*gurus*”, pois atuavam em áreas específicas divulgando um conjunto de idéias gerenciais como forma de solução para a crise que as empresas enfrentavam.

Ainda segundo com Huczynski (1993), nos anos oitenta a venda de interpretações sobre as notícias econômicas, principalmente através de “*pacotes de gerenciamento*”, superou de longe o mercado de assuntos que tradicionalmente lideravam as vendas de publicações, como sexo, dietas, notícias sobre celebridades.

A marcante presença de “*gurus*” nas publicações americanas contribuiu significativamente para a expansão dos espaços de atuação das consultorias.

A imprensa de negócios americana também contribuiu para a propagação das propostas e do uso das consultorias, isso através dos livros associados às *business schools*, *gurus* e as empresas de consultoria. Essa mesma imprensa também publicou uma série de artigos e livros questionando os consultores e os modismos gerenciais. Dentre essas inúmeras publicações aparecem dois livros de desenhos em quadrinhos de Scott Adams, *The Dilbert Principle*<sup>4</sup> e *Dogbert's Top Secret Management Handbook*<sup>5</sup>, satirizando entre outros assunto rotineiros nas grandes empresas, as práticas dos consultores.

A figura 1.1 apresenta o quadrinho de Scott Adams, trazendo anedota.

#### Figura 1.1 Dilbert<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Dilbert tem 30 anos, é engenheiro e trabalha numa empresa californiana de alta tecnologia. Prefere os computadores às pessoas. Trabalha fechado em cubículos, veste roupas sem graça e a sua barriguinha revela longas horas de trabalho sedentário. É o mais famoso da família Adams. Vive com o seu cão, Dogbert.

<sup>5</sup> Dogbert é parecido com Dilbert nos óculos e no “dom da palavra” é inteligente mas muito cínico. **É consultor externo**, trata as pessoas com desdém e adora demonstrar a sua superioridade intelectual. A sua “não secreta” ambição é escravizar os humanos.

<sup>6</sup> No quadro 1.2 além de Dogbert aparece: Wally (usando óculos) e o Chefe. Wally também é engenheiro e faz parte da equipe de Dilbert, de quem é colega inseparável e com partilha as frustrações do dia-a-dia além de estar sujeito aos caprichos do chefe. O Chefe é o pior pesadelo dos empregados. Não nasceu mau e sem escrúpulos, mas lutou arduamente para conseguir tal posição e obteve sucesso. O seu nível de inteligência está muito abaixo de todos os empregados – afinal, é por isso que é o chefe.



Fonte: Executive Digest – Dilbert.

A anedota apresentada na figura 1.1 procura retratar uma realidade que pode existir em alguns relacionamentos: a desconfiança mútua entre clientes e consultores.

Os clientes porque normalmente têm o receio de que uma realidade desconhecida os conduza a um destino incerto quanto a sua capacidade de gestão e de inclusão de seus interesses pessoais, enquanto os consultores estão preocupados com uma mística que garanta a preservação de seu acervo tecnológico e, de certa forma, a imprescindibilidade de sua presença como agente de mudança.

Conforme mostra a figura 1.2 o termo “*consultor*” tornou-se sinônimo de difamação e má reputação.

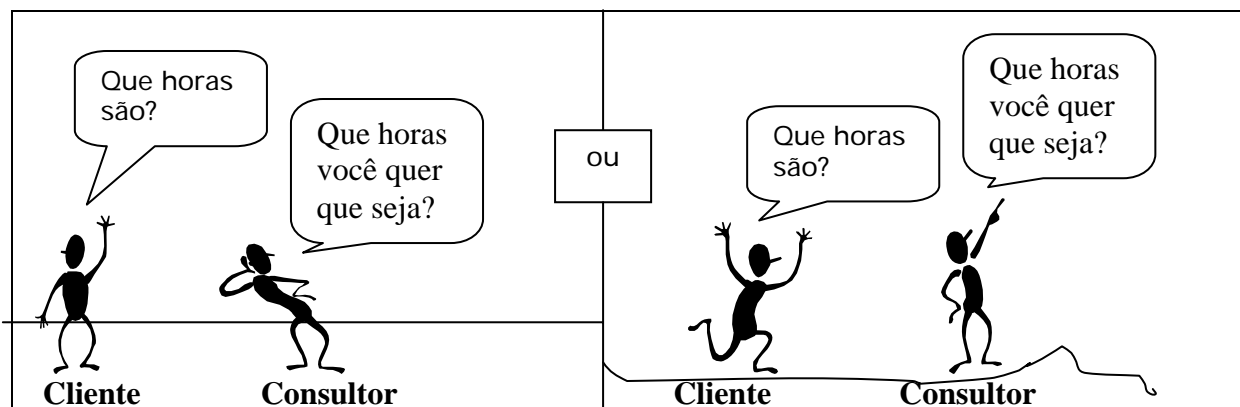


ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

**Figura 1.2 Relação consultor e cliente.**



Fonte: (adaptado de Block, 2003)

A anedota apresentada na figura 1.2 é bastante conhecida, questiona a seriedade e a eficácia da atividade de consultoria, mas para Gonçalves (1991) ela serve para tornar evidente uma triste realidade das organizações: a sua incapacidade de utilizar os próprios recursos para avaliação de sua situação e para assimilar e trabalhar a contribuição que o consultor deixa ao longo do processo de intervenção consultiva.

Na verdade, consultoria é um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente. Nesse processo, não apenas o consultor, mas também o cliente deve ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais, além de ser quase impossível para o consultor e sua equipe, compreender e apreender toda a complexidade e interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível.

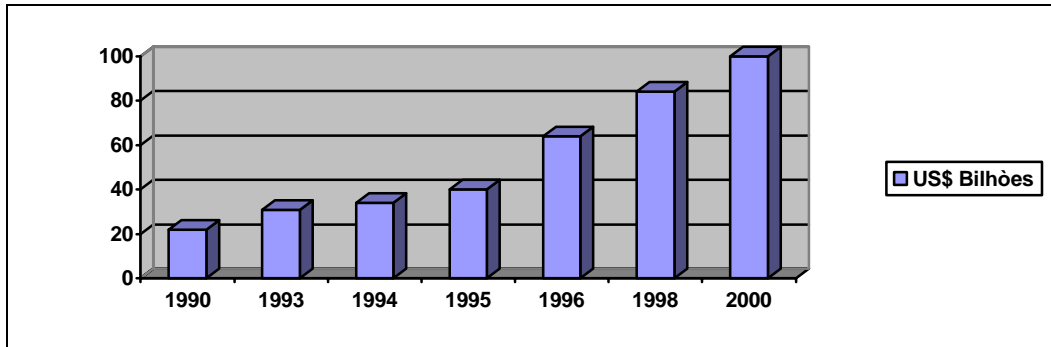
Com todas as críticas veiculadas pela imprensa através de quadrinhos ou não e com o acirramento da concorrência, no final da década de noventa duas questões preocupavam os consultores: dar conta dos questionamentos sobre a ética e a inexistência de barreiras de entrada ao setor, pois qualquer pessoa poderia se apresentar e atuar como consultor, muitas vezes fazendo bobagens.

Foi nesse período que a associação profissional dos consultores americanos, Institute of Management Consulting – IMC, implementou programas de certificação para exercício da atividade de consultor, onde o candidato precisa fazer um exame com o intuito de comprovar sua experiência.

Mesmo com todas as críticas o setor continuou crescendo e ganhando destaque nos meios empresariais, o gráfico 1.1 abaixo mostra a evolução setor.



**Gráfico 1.1 O mercado mundial de consultorias nos anos noventa**



Fonte: Donadone, 2002.

### **Contextualizando o surgimento e o crescimento das empresas de consultoria**

As empresas de consultoria têm suas origens na Inglaterra e nos Estados Unidos. Neste último estão empresas líderes do setor. Segundo pesquisa de Coget (1999), dentre as dez maiores, seis têm origem americana, duas têm sua na fusão de firmas inglesas e americanas, uma tem origem inglesa e somente uma é francesa.

De acordo com Donadone (2003), para entendermos o processo de formação das empresas de consultoria, é preciso retornar ao final do século XIX e início do século XX. Nesse período surgem as empresas que posteriormente, por meio de fusões e aquisições, consolidaram-se como pólos dominantes do espaço da consultoria mundial.

O mesmo autor relaciona uma série de fatores à primeira fase do desenvolvimento das consultorias. O primeiro está diretamente relacionado com o crescimento do tamanho e da complexidade das organizações industriais nos Estados Unidos, que possibilitou a atuação de engenheiros, advogados e contadores (agentes externos que possuíam um conhecimento específico) no auxílio à resolução dos problemas que surgiram no processo de expansão das empresas.

Nesse período as empresas americanas em fase de expansão que buscavam auxílio técnico poderiam encontrá-lo em consultores como o engenheiro químico Arthur D. Little, em firmas de contabilidade como a Arthur Andersen e a Ernst & Ernst, enquanto na Inglaterra destacava-se a Price Waterhouse.

Outro fator que contribuiu foi a ligação entre as diversas empresas com o setor financeiro. Os bancos passaram a utilizar serviços externos de profissionais com o intuito de avaliar o





desempenho, a organização e as possibilidades de sucesso no financiamento, na compra ou na fusão de empresas.

A depressão econômica seguinte à quebra da bolsa também contribuiu para o desenvolvimento das firmas de consultoria. O Congresso Americano, em 1933, aprovou o *Glas-Steagall Banking Act*, que dividiu os bancos em duas categorias: os que trabalhavam com depósito de correntistas chamados bancos de investimentos e os bancos comerciais, que não podiam trabalhar mais em atividades como seguros, ramos imobiliários ou atividades de consultoria.

Com a aprovação desse ato os bancos comerciais passaram a contratar empresas externas para a análise de falência ou das perspectivas de determinadas empresas. Os bancos de investimento, por sua vez, não foram proibidos de realizar consultorias, mas não poderiam utilizar funcionários internos para validar empréstimos ou fazer avaliações de empresas.

A partir daí, e ainda de acordo Donadone (2003), ocorreu um crescimento muito rápido no número de auditores contábeis independentes e um crescimento na institucionalização das consultorias organizacionais.

Outro elemento importante na consolidação do mercado de consultorias foi a II Guerra Mundial, pois o governo americano contratou muitos consultores para atuar na reorganização das formas de gerenciamento de área militar e na racionalização da produção civil e no suporte à expansão da administração federal. No período pós-guerra, a difusão das consultorias ocorre associada ao esforço americano de reconstrução da Europa.

Podemos perceber que o surgimento das consultorias estava relacionado a questões financeiras e contábeis, daí o surgimento de grandes empresas nessa área. Durante os anos oitenta o mercado de consultoria cresceu bastante, ampliou suas formas de atuação mudou o relacionamento com as empresas contratantes. Estas mudanças e transformações contribuíram para a importância que o setor passa a ter na década seguinte.

A partir da década de oitenta ocorre a ampliação das áreas de atuação das empresas de consultoria. As idéias japonesas de gestão empresarial passam a ser uma importante ferramenta para o sucesso das organizações, e as consultorias passam a atuar na implantação de muitas práticas japonesas, principalmente aquelas relacionadas à qualidade total.

Ainda nesse período questões relacionadas à certificação de procedimentos de gestão e processos produtivos, representada pelas normas da ISO, contribuiu para a ampliação no leque de atuação das consultorias.



A tecnologia da informação também contribuiu muito para o desenvolvimento das empresas de consultoria, mais uma oportunidade de atuação. Primeiramente relacionada com as mudanças ocasionadas pela propagação dos computadores pessoais dentro das organizações, e em seguida com a introdução de pacotes de gerenciamento, a informatização de praticamente todos os aspectos administrativos, a utilização de *softwares* voltados para a gestão organizacional e a utilização da internet como parte da estratégia empresarial.

Na década de noventa uma série de influentes ferramentas administrativas se tornaram modismo empresarial e contribuíram para a ampliação dos espaços das consultorias nos meios gerenciais e empresariais.

### **Procedimentos Metodológicos**

A partir de pesquisa desenvolvida pelo Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização – IBCO (2002 e 2004) detectou-se a necessidade de ampliar a abrangência da amostra para empresas de consultoria em Turismo e Hospitalidade, mesmo porque o próprio Instituto não reconhece o setor como uma área de atuação.

A presente pesquisa teve caráter exploratório e descritivo, pois se baseou em pesquisas bibliográficas e aplicação de questionários durante o ano de 2006.

Para determinação do universo da pesquisa, resolveu-se utilizar empresas de consultoria credenciadas no SEBRAE-SP que atuam nas áreas de Turismo, Cultura e Artesanato, pela facilidade de acesso do autor a esses contatos e também aquelas reconhecidas nacionalmente por sua atuação no setor.

Definida a abrangência desta pesquisa, a etapa seguinte envolveu a caracterização e coleta de dados através de questionário encaminhado por meio eletrônico para 30 empresas de consultoria em Turismo e Hospitalidade, identificadas através de sites de busca na internet e de uma relação de empresas credenciadas no SEBRAE-SP. Cabe ressaltar que o instrumento para levantamento dos dados foi o mesmo utilizado pelo Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (2002 e 2004) junto a seus associados, pois isso permitiu análise comparativa do setor de Turismo e Hospitalidade com os demais.

Cerca de 40% desse universo respondeu à pesquisa, totalizando 12 empresas. As questões (abertas e fechadas) procuraram identificar a situação geral do mercado de consultoria, suas tendências e as implicações das mesmas.

As empresas analisadas concentram-se nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

### **O Mercado de consultoria no Brasil: Perspectivas e tendências para o setor de Turismo e Hospitalidade a partir da análise dos dados obtidos**

O levantamento de dados com as empresas de consultoria do setor de Turismo e Hospitalidade visou verificar perspectivas e tendências. Responderam os questionários 90% de diretores das empresas e 10% não se identificaram. A análise dos dados evidenciou que das 12 empresas que participaram deste levantamento, nenhuma delas está associada ao Instituto Brasileiro de Consultores de Organização, mesmo porque o Instituto não reconhece o setor como uma possível área de atuação.

As principais áreas de atuação das 12 empresas de consultoria em Turismo e Hospitalidade estão relacionadas no quadro 1.2. Vale lembrar que uma empresa de consultoria na maioria das vezes atua também com assessoria, auditoria e treinamento:

**Quadro 1.2 - Configuração das principais áreas de atuação das empresas**

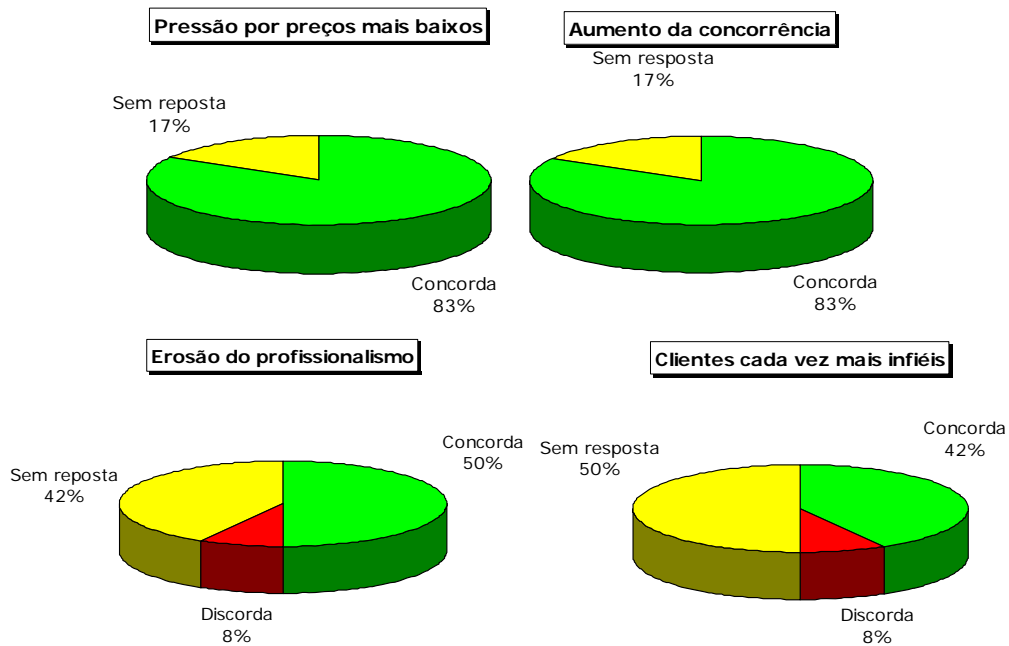
<b>ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS</b>		
<b>CONSULTORIA</b>	<b>Turismo</b>	Planos e Projetos de Turismo Receptivo Municipais, Estaduais e Regionais, Turismo Cultural e Turismo para Terceira Idade Destinos e Empreendimentos Turísticos, de Lazer e Hospitalidade, Gestão de Valor do Produto,
	<b>Comunicação</b>	E-learning, Web e Portais, Marketing Turístico
	<b>Hotelaria</b>	Empreendimentos e
	<b>Meio Ambiente</b>	Estudo ambiental de destinos e Empreendimentos Turísticos
	<b>Imobiliária</b>	Empreendimentos do setor Hoteleiro
<b>PLANEJAMENTO</b>	<b>Educacional</b>	Elaboração de Projetos Educacionais e Projetos Pedagógicos para atender os diversos níveis de formação
	<b>Ambiental</b>	Planos e Projetos
	<b>Turístico</b>	Marketing Turístico e de Hospitalidade, Macro Planejamento, Planos e Projetos para Empreendimentos e Destinos, Desenvolvimento do Turismo Receptivo, Turismo Cultural e para Terceira Idade, Planos Municipais, Estaduais e Regionais
<b>TREINAMENTO</b>	<b>Estudos de Viabilidade</b>	Financeira e econômica, implementação e reposicionamento de Empreendimentos Turísticos
	<b>Turismo</b>	Diversos setores e para todos os níveis
<b>ASSESSORIA</b>	<b>Hotelaria</b>	Diversos setores e para todos os níveis
	<b>Empresarial</b>	Empreendimentos e equipamentos turísticos
	<b>Educacional</b>	Pedagógica
<b>AUDITORIA</b>	<b>Institucional</b>	Planos de Gestão e de fortalecimento Institucional, Planos para poder Público nas três esferas de governo
	<b>Empresarial</b>	Contábil e Financeira e Certificação de Qualidade

Fonte: o autor



A partir das respostas obtidas através do questionário, pode-se apresentar uma situação geral do mercado de consultoria em Turismo & Hospitalidade como mostra o gráfico 1.2.

**Gráfico 1.2 - Situação geral do mercado de consultoria em Turismo & Hospitalidade: Tendências**

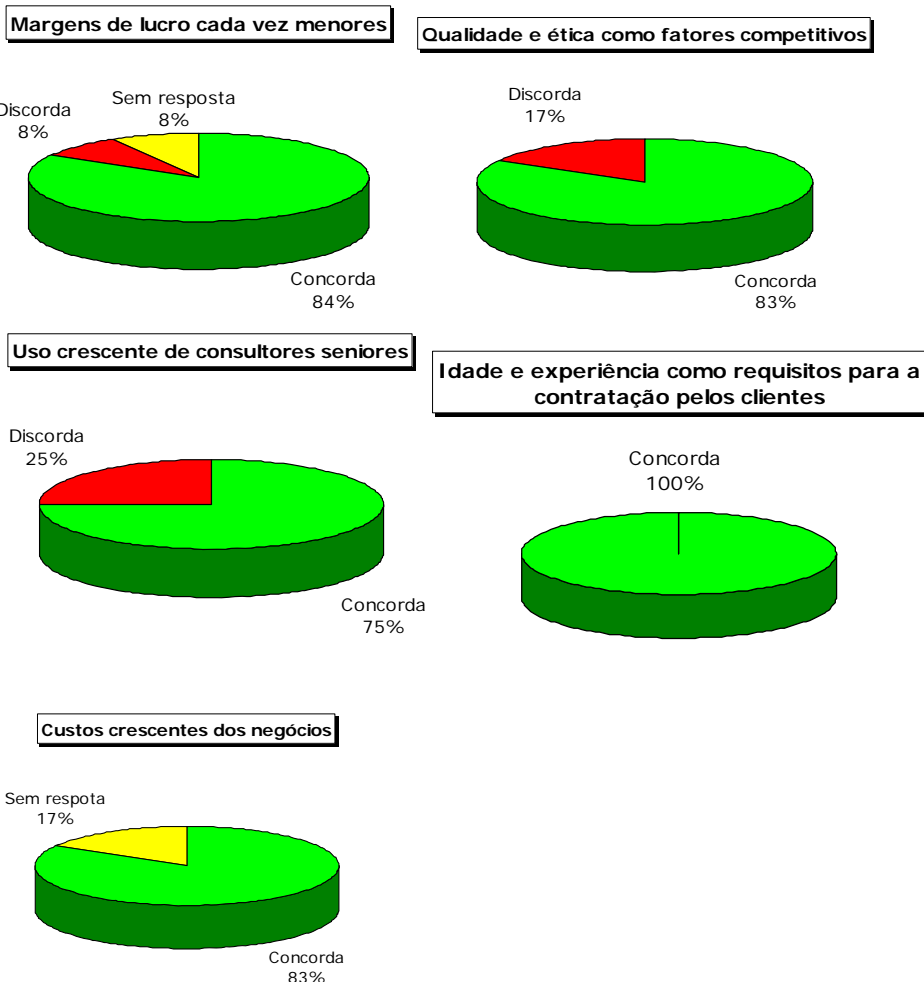


**Fonte: (adaptação do instrumento utilizado pelo IBCO, 2002 e 2004)**

O gráfico 1.2 revela algumas tendências do mercado. Percebe-se que a maioria concorda que existe uma pressão por parte dos clientes por preços mais baixos e que a concorrência está cada vez mais acirrada. Aproximadamente a metade dos entrevistados optou por não responder as questões referentes à falta de profissionalismo e a inconstância dos clientes, o que é bastante compreensível, pois são questões delicadas. Daqueles que responderam essas questões a grande maioria concorda que o profissionalismo tem deixado a desejar e que os clientes estão cada vez mais inconstantes.

Outros dados relevantes apontados estão no gráfico 1.3 que representa as implicações para o mercado em face às tendências apresentadas acima.

**Gráfico 1.3 Situação geral do mercado de consultoria em Turismo & Hospitalidade: Implicações das tendências**



Fonte: (adaptado do IBCO, 2002 e 2004)

O gráfico 1.3 apresenta as implicações das tendências apresentadas. A qualidade e a ética profissional sem dúvida são fatores importantes num mercado cada vez mais competitivo. A pressão por preços mais baixos e o custo crescente dos negócios resultam numa margem de lucro cada vez menor para os consultores. A queda do profissionalismo pode ou não estar relacionada com a pressão por preços, todavia com certeza contribui para que a idade e a experiência do consultor seja um aspecto importante no momento da contratação, e isso explica o uso crescente de consultores seniores.

A mesma pesquisa sobre a situação geral do mercado de consultoria foi aplicada pelo Instituto Brasileiro de Consultoria de Organização em junho de 2002 e 2004 junto aos seus associados. A tabela 1.1 mostra o que mudou de 2002 para 2004 para os associados do Instituto e permite a comparação com as empresas não associadas, aquelas do setor de Turismo & Hospitalidade.

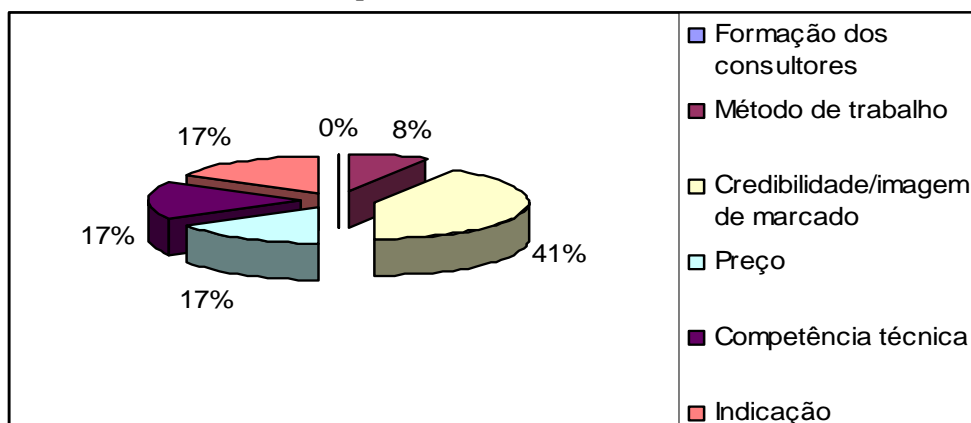
**Tabela 1.1 - Comparação da pesquisa de 2002 e 2004 das empresas de consultoria associadas ao IBCO com as empresas de consultoria de Turismo & Hospitalidade**

Tendências & Implicações	Empresas de consultoria associadas ao Instituto Brasileiro de Consultores de Organização						Empresas de consultoria de Turismo & Hospitalidade		
	2002			2004			2006		
	Concorda	Discorda	S/resposta	Concorda	Discorda	S/resposta	Concorda	Discorda	S/resposta
<b>Aumento da concorrência</b>	86%	08%	06%	92,6%	7,4%	----	83%	-----	17%
<b>Clientes menos fiéis</b>	47%	43%	10%	55%	44%	01%	42%	08%	50%
<b>Erosão do profissionalismo</b>	55%	36%	09%	73,5%	26,5%	----	50%	08%	42%
<b>Pressão preços mais baixos</b>	82%	15%	03%	90%	09%	01%	83%	-----	17%
<b>Margens cada vez menores</b>	77%	19%	04%	91%	06%	03%	84%	08%	08%
<b>Custos crescentes dos negócios</b>	48%	41%	11%	71%	26%	03%	83%	-----	17%
<b>Qualidade e ética fator competitivo</b>	80%	10%	10%	85%	12%	03%	83%	17%	-----
<b>Idade&amp;experiência para contratação</b>	48%	42%	10%	57%	40%	03%	100%	-----	-----
<b>Uso consultores seniores</b>	48%	42%	10%	65%	32%	03%	75%	25%	-----

Fonte: o autor

Outra questão respondida pelos representantes das empresas de consultoria em Turismo & Hospitalidade mostra qual visão deles sobre os critérios utilizados pelos clientes na escolha de consultorias.

**Gráfico 1.4 Critérios utilizados pelos clientes na escolha de consultorias**



Fonte: o autor

O gráfico 1.4 revela um fator no mínimo curioso: a formação dos consultores não aparece nos critérios para a escolha de uma consultoria pelos clientes. Para os entrevistados acima de tudo a decisão está diretamente relacionada com a credibilidade da empresa e sua imagem no

mercado, porém aspectos como preço, competência técnica e a indicação de terceiros também aparecem como fatores decisivos.

Quando questionados sobre que dicas e conselhos dariam para quem está iniciando ou pretende iniciar atuação no setor de consultoria em Turismo & Hospitalidade os representantes das empresas de consultoria, em sua maioria diretores, responderam:

**Quadro 1.3 – Dicas e conselhos para atuar no mercado de consultoria**

Boa formação e adquirir experiência, procurar trabalhar com quem sabe e tem boa reputação
Procure a área de afinidade, trate todos os trabalhos com profissionalismo, seja ético e honesto
Dedicação, honestidade, conhecimento, paixão
Fortalecer seus conhecimentos na área financeira; fortalecer a prática do idioma, sobretudo o inglês; fortalecer seus conhecimentos sobre o mercado (grandes grupos, fusões, aquisições, top of mind e os profissionais que são referência); estar preparado para ciclos de vacas magras; estar preparado para virtuais clientes que querem explorar seus conhecimentos a título de "sondagem" aos consultores. That's life
Aproveitar ao máximo a oportunidade de aprendizado em campo absorvendo conhecimento de profissionais mais experientes
Dedicação, pesquisa incessante, Aperfeiçoamento inclusive em outras áreas
Capacitação em áreas específicas, desenvolver habilidades pessoais, inter-pessoais e técnicas. Acompanhar e participar da discussão no tópico "Consultoria no Turismo _ Profissionais do Turismo no Orkut"
Preparação profissional - habilitação em consultoria e projetos. Ética e conduta coerentes com a imagem que se pretende formar para o consultor e ampliar a experiência em equipes já consolidadas.
Sugiro aos recém formados que invistam na sua qualificação profissional em cursos de pós-graduação, que desenvolvam pesquisas e estudos continuados de realidades locais; que atuem em empresas de consultoria já consolidadas no mercado para entender a dinâmica de um trabalho de planejamento para órgãos públicos ou empreendimentos privados, a gestão do negócio e a relação empresa/cliente.
Procurar avaliar o mercado, ter certeza se ainda há espaço, procurar lacunas ainda não preenchidas. A partir daí, ganhar experiência para depois lançar-se no mercado.
Se você ainda está estudando e pretende ser um consultor, fique atento, e não despreze nenhuma oportunidade de trabalho, seja na área operacional de um hotel, de um restaurante, de uma agência de viagens e turismo ou de um órgão público e outras. Lembre-se você está adquirindo experiência e podendo traçar um paralelo entre a teoria e a prática. Toda experiência será válida para a sua formação, e, com certeza, quanto mais cedo você entrar no mercado, mais cedo poderá se encontrar em meio a tantas opções de atuação, e, inclusive, essas experiências contribuirão para sua atuação como consultor.
Ter empatia, cumprir prazos e estar comprometido com os resultados e buscar atualização constante

**Fonte: o autor**

**Considerações finais**

O mercado de consultoria se constitui em uma possibilidade de atuação na área de Turismo & Hospitalidade que exige do profissional constante atualização, reciclagem e pesquisa e por isso, deve-se fazer acompanhar de alguns "livros de cabeceira". Da mesma forma um consultor não pode deixar de ficar atento à evolução, às tendências, e às experiências relatadas em consultoria. A leitura de periódicos é, assim, um exercício permanente de auto-renovação.

Este trabalho não pretendeu esgotar o assunto e sim abordar questões elementares no sentido de deixar a proposta de que esse tema possa ser alvo de novas pesquisas mais aprofundadas e



ANPTUR

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo

IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo UAM- 27 a 28 de agosto de 2007

abrangentes, uma vez que, ainda hoje o tema recebe muito pouca atenção da academia, seja nos cursos de graduação ou pós-graduação.

## Referências Bibliográficas

BLOCK, Peter. **Consultoria - o desafio da liberdade:** um guia para colocar em prática todo o seu conhecimento. Tradução Andréa Filatro; Revisão Técnica Roberto Kanaane; São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

COGET, Xavier. **Les Cabinets de Conseil en management: origines et Funciones.** Tese de doutorado da EHESS - França : Paris, set, 1999.

DONADONE, Julio César. **A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90.** Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, UFPE, vol 3, no.1,janeiro/abril 2005.

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

\_\_\_\_\_. **“Os hunos já chegaram”:** Dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. Tese de Doutorado - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, março, 2002.

GONÇALVES, Marilson Alves. **Consultoria.** Revista de Administração de Empresas, FGV, vol.31, n.2, abril-junho, 1991.

HUCZYNSKI, A. **Management Gurus:** what makes them and how to become one. Ed. Routledge, Chapman and Hall, Inc. New York, NY, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONSULTORES DE ORGANIZAÇÃO. **Tendências do mercado de consultoria.** Informações obtidas com base na pesquisa rápida de honorários – 6ª.edição, junho, 2002.