



O mercado de consultoria turística em Florianópolis

*Vanessa Acosta de Azambuja**

*Aline de Azevedo***

*Josiane de Pina Fortes****

Resumo

O mercado de consultoria turística ainda é pouco desenvolvido em Florianópolis, visto que é uma área nova e pela qual as empresas turísticas e hoteleiras têm pouco procurado. Porém, há uma perspectiva de mudança: a competitividade está obrigando as empresas do setor turístico a buscar um maior profissionalismo a fim de obter sucesso nos negócios e, para alcançar este objetivo, estas empresas começaram a se interessar em contratar os serviços de consultoria, sendo que tais serviços abrangem todo o planejamento necessário para uma melhor estruturação de uma empresa e a sua qualificação. Por ser uma área recente, reflete também no fato da consultoria ser pouco disseminada na formação acadêmica. Por esses motivos, foi realizada uma pesquisa que tem com o objetivo analisar o mercado de consultoria turística de Florianópolis. Além disso, foi feito um levantamento bibliográfico para que se possa comparar a teoria com a prática do mercado de consultoria turística na região e, assim, analisar de forma interpretativa as informações coletadas. A intenção dessa pesquisa é pontuar a área de consultoria como mais uma área de atuação profissional para os acadêmicos de turismo e hotelaria, sendo que é um ramo pouco discutido entre os acadêmicos e os profissionais envolvidos na área.

Palavras-chave: Consultoria; mercado de consultoria turística; planejamento turístico.

Abstract

The market of tourist consultoria little is developed in Florianópolis for being a new area, and in which the tourist and hoteleiras companies have little habit to look for this type of service. However this is moving, with the competitiveness that compels these companies to search a bigger professionalism and the success in the businesses, what it can be through a consultoria, that all encloses the necessary planning for one better structuration of a company and the quality in the given services. For being a recent area, it also reflects in the fact of the consultoria little to be spread in the academic formation. By these reasons, a research was carried through that it has as objective to analyze the market of tourist consultoria of Florianópolis, through the collection of data that was carried through from together interview the companies, being these, studies of case for the analysis of the market in question. Moreover, a bibliographical survey was made so that if it can thus compare the theory with the practical one of the market of tourist consultoria in the region, to analyze of interpretative form the collected information. The intention of this research is to pontuar the area of consultoria as plus an area of professional performance for the tourism and hotelaria academics, that is a branch little argued between the academics and the involved professionals in the area.

Key-words: Consultoria; market of tourist consultoria; tourist planning.



Laboratório de Tecnologia e Desenvolvimento Social



Introdução

Durante a formação acadêmica, os alunos obtêm informações sobre as mais diversas áreas de atuação do turismo e hotelaria, porém, na maioria das vezes, estas são vistas separadamente. A consultoria turística, como uma área multidisciplinar, e que assim abrange todas as demais áreas relacionadas ao turismo e hotelaria, como o planejamento turístico e hoteleiro e o estudo de mercado, possibilita também a utilização de bibliografias de diversos segmentos.

Consultoria é a prestação de serviço que consiste em analisar o funcionamento de uma empresa ou um novo projeto a ser implantando, por um profissional muito qualificado e especialista na área para a qual foi contratado a fim de realizar um diagnóstico, com o intuito de aconselhar o cliente a tomar a decisão mais adequada para alcançar o objetivo. Dessa forma, a consultoria turística pode ser realizada, por exemplo, para o desenvolvimento do turismo de uma região, tendo como cliente o poder público e ou uma entidade privada; ou mesmo para a implantação de um empreendimento turístico ou hoteleiro, sendo que é necessário fazer um planejamento para saber a viabilidade do projeto.

Entretanto, apesar da consultoria ser de total importância para o setor turístico, é pouco abordada como uma oportunidade de atuação profissional. Isso se deve ao fato de a consultoria constituir-se em uma área nova no mercado de turismo e hotelaria, da qual se tem pouco conhecimento.

Assim, realizou-se uma pesquisa sobre o mercado de consultoria em Florianópolis a fim de ter um maior conhecimento sobre a área e o mercado da qual faz parte. Essa pesquisa utilizou entrevistas junto às empresas de consultoria turística do município como coleta de dados. Além disso, foi realizado um levantamento bibliográfico para que se pudesse comparar a teoria com a prática

do mercado de consultoria turística na região e, assim, pode-se analisar de forma interpretativa os fatos coletados.

Revisão Bibliográfica

Considerando que a consultoria turística é um ramo recente do turismo, encontra-se pouca bibliografia específica sobre esse assunto. Entretanto, para constituir uma consultoria, deve-se entender de diversos temas, como o planejamento turístico e hoteleiro, estudo de mercado, entre outros, envolvendo todos os requisitos necessários para a administração de uma cidade ou de um empreendimento turístico. Dessa forma, verifica-se que a área de consultoria é interdisciplinar, o que possibilita utilizar bibliografia de diversos segmentos.

Consultoria, de uma forma ampla, é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente (Orlickas, 2001, p. 39).

De fato a qualificação do consultor é de extrema importância para o sucesso na realização dos serviços de consultoria. Dessa maneira, o consultor qualificado pode ser denominado como o profissional que possui conhecimento teórico sobre a área para qual os seus serviços foram contratados, e que, além disso, possui experiência no mesmo ramo de atividade que irá atuar como consultor. Aliando a teoria com a prática, o consultor possivelmente chegará ao diagnóstico mais adequado sobre o assunto e, conseqüentemente, garantirá que a empresa de consultoria a qual representa tenha um bom reconhecimento no mercado. Boulhosa et al (2006, p. 9) enfatiza que "O consultor empreendedor deve possuir, basicamente, conhecimento do negócio, forte visão de conjunto e ter competência para gerir, motivar e trabalhar com pessoas".

*Vanessa Acosta de Azambuja
Universidade Federal de Pelotas
vainessaffloripa@yahoo.com.br
Técnica em Turismo pela Escola Técnica Camões, na Cidade do Rio Grande-RS, em 2003, e graduanda do Curso de Bacharelado em Turismo da Universidade Federal de Pelotas-RS. A autora exerce função como Técnica em Turismo na Prefeitura Municipal de Rio Grande-RS, através da Secretaria de Turismo, Esportes e Lazer.

**Aline de Azevedo
Universidade do Vale do Itajaí
alline.az@ibest.com.br
Graduanda do Curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí - Campus São José-SC. A autora tem uma ampla experiência no ramo de hotelaria, sendo seu último trabalho no Hotel Jureré Beach Village de Florianópolis-SC.

***Josiane de Pina Fortes
Universidade do Vale do Itajaí
josythé@yahoo.com.br
Bacharel em Turismo e Hotelaria pela Universidade Federal do Itajaí - Campus São José-SC. Hoje a autora está atuando na área de turismo em seu país de origem, Cabo Verde (África).

O mercado, em seu sentido amplo, é a interação da demanda (quantidade de bens e serviços que os consumidores desejam adquirir por um determinado preço e período de tempo) e da oferta (quantidade de bens e serviços que os produtores desejam vender por um determinado preço e período de tempo) de produtos e/ou serviços produzidos por determinada empresa (Lage; Milone, 2000).

Seguindo estes conceitos, no mercado de consultoria, a demanda pode ser definida como a procura das empresas turísticas pelos serviços de consultoria, e a oferta, por sua vez, pode ser definida como os serviços que as empresas de consultoria estão dispostas a oferecer às empresas turísticas.

A consultoria pode ser desenvolvida de muitos modos, consultor autônomo, associado, exclusivo, externo ou interno. O consultor autônomo é o contratado por uma empresa por tempo determinado ou por realização de um projeto, esporadicamente, sem qualquer vínculo empregatício com a empresa-cliente, mas que para isso precisa de um registro de autonomia junto à prefeitura de sua cidade; enquanto, o consultor associado, assim como autônomo, não tem vínculo empregatício com a empresa-cliente, porém é considerado um parceiro dessa empresa. Já o consultor exclusivo provém de empresas multinacionais, onde ocupava cargo executivo, oferecendo à empresa-cliente um atendimento personalizado através da forte relação de confiança entre as duas partes (Orlickas, 2001).

O consultor externo não é integrante de empresa-cliente, mas pode ser funcionário da empresa-consultoria, o que permite maiores oportunidades referente a emitir opiniões e correr riscos por não estar envolvido com a estratégia de organização. Enquanto o consultor interno é um funcionário de empresa e que ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial com presença diária nessa organização, o que facilita a identificação dos problemas e necessidades

organizacionais. O trabalho de consultoria pode envolver tanto o consultor interno, como o externo, enriquecendo o resultado do trabalho (Orlickas, 2001).

A consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo a empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entre tanto o controle direto da situação. (Oliveira Apud Carvalho et al, 2008, p. 6)

A empresa de consultoria pode ser contratada para desenvolvimento do turismo de uma região, pelo setor público e/ou por uma entidade privada. Mesmo quando a intenção de um cliente é a implantação de um empreendimento turístico ou hoteleiro, é necessário fazer um estudo sobre a região para saber sobre a viabilidade do projeto em relação às características regionais. Segundo Ruschmann (1997) "o planejamento é uma atividade que envolve a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos", tanto para que uma comunidade atenda seus desejos e necessidades, como para que uma organização comercial tenha oportunidades de lucro em determinados segmentos de mercado.

Nesse sentido, o planejamento turístico deve considerar a possibilidade de desenvolvimento de mercado de uma região, estando-se atento a sustentabilidade ambiental, cultural, social e econômica do local.

O desenvolvimento sustentável do turismo deve considerar a gestão de todos os ambientes, os recursos e as comunidades receptoras, de modo a atender às necessidades econômicas, sociais, vivenciais e estéticas, enquanto a integridade cultural, os processos ecológicos essenciais e a diversidade biológica dos meios humanos e ambientais são mantidos através dos tempos (Globe 90 apud Ruschmann, 1997, p. 110).

Quanto ao interesse do cliente em relação à implantação ou operacionalização de um empreendimento turístico ou hoteleiro, a empresa de consultoria elabora um projeto com toda estruturação necessária para o funcionamento do mesmo.

Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa à investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresa e entidades privadas ou estatais. Compreende-se a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação para sua implantação nas organizações assessoradas (Orlickas, 2001, p. 45).

Para identificar a viabilidade de um empreendimento das mais diversas áreas, deve-se analisar: a definição do investimento a ser aplicado; escolha do local comercial; forma jurídica da sociedade; perfil da futura clientela; tipos de serviços a serem oferecidos; estrutura e organização de implantação e funcionamento; programação dos equipamentos, móveis, utensílios e informatização; quadro de lotação de pessoal; descrição de funções e elaboração dos manuais; projeto de operacionalização dos fluxos, horários de atendimento; plano de marketing; sistemas de controle, avaliação e acompanhamento (Lôbo, 1999).

Além da estrutura física, o projeto para um empreendimento pode abranger o planejamento operacional. Em empresas hoteleiras, por exemplo, o planejamento operacional é necessário devido a grande diversidade de tarefas a serem desenvolvidas nesse tipo de organização, o que exige certa habilidade na execução. Como o hotel se apresenta fundamentalmente em estrutura e funcionamento, deve existir suporte estrutural e funcional igualmente perfeito, desde o momento em que um serviço é solicitado pelo hóspede, até o atendimento desse serviço (Castelli, 1992).

Outro exemplo de área de atuação de uma empresa de consultoria é o de projetos de implantação e operacionalização de restaurantes, agências de viagens e turismo, eventos, entre outros. Sendo assim, as empresas de consultoria procuram passar a seus clientes credibilidade de lucro em seus projetos através da busca da qualidade dos serviços das empresas dos clientes, através do planejamento. No exemplo dos restaurantes pode-se observar claramente essa afirmação.

Com o decorrer do tempo, o restaurante passou a atuar e a comportar-se como empresa comum, competindo com as mesmas técnicas de produtos ou serviços produzidos em série. Justifica-se, em função disso, a preocupação cada vez maior conveniente mais profissional, buscando a padronização e controle de qualidade em bons níveis (Lôbo, 1999, p. 4).

Nota-se que mesmo nos restaurantes, cujos proprietários não costumam considerar a elaboração de projetos de implantação e operacionalização de grande relevância para suas empresas - visto que geralmente são empresas de pequeno porte e, por este motivo, de menor complexidade para sua administração (se comparado a um hotel, por exemplo) -, está começando a haver uma preocupação em buscar a qualidade através do planejamento dos serviços. Esta tendência também estende-se às demais empresas turísticas.

Pesquisa

A pesquisa teve como objetivo geral analisar o mercado de consultoria turística em Florianópolis, sendo que para alcançar esse objetivo foram traçadas as seguintes etapas: levantar as empresas de consultoria turística de Florianópolis, verificar o interesse e a procura das empresas turísticas e hoteleiras pelos serviços de consultoria, investigar quais os motivos que levam a

contratação de uma empresa de consultoria turística, identificar o que pode tornar a área de consultoria turística promissora como área de atuação profissional e analisar as estratégias de marketing utilizadas pelas empresas de consultoria turística para atrair clientes.

Das quatro empresas de consultoria turísticas levantadas na capital catarinense, apenas foi possível utilizar a amostra de duas destas: Barcali e Consurh; fato que se deve ao pouco tempo disponível das demais empresas para atender aos envolvidos nesta pesquisa.

Como a pesquisa é qualitativa, foi interpretado detalhadamente cada uma das respostas realizadas nas entrevistas (Anexo A), após a transcrição das falas dos entrevistados. Procurou-se compreender o fenômeno social do mercado de consultoria turística segundo a perspectiva dos entrevistados.

Foi constatado através da pesquisa que ainda há pouca procura pelos serviços de consultoria em Santa Catarina, sendo apontado como o maior motivo o fato dos empreendedores turísticas e hoteleiros acreditarem que os profissionais de São Paulo apresentam maior capacitação frente aos profissionais das demais regiões brasileiras. Conseqüentemente, a contratação das empresas catarinenses de consultoria é esporádica e para suprir uma necessidade bem específica, não para realizar uma análise geral da situação da empresa. Em geral, o consultor é mais procurado para elaborar ou acompanhar um projeto de implantação de um negócio, pois, o investidor, em concordância com o que relata Ruschmann (1997) sobre a intenção do planejamento, não abrirá uma empresa sem estabelecer condições favoráveis para alcançar o sucesso.

As empresas entrevistadas relataram que ao prestar serviço de consultoria referente a um projeto de implantação, costumam seguir as etapas de análise citadas por Lôbo (1999), tais como: delimitação do investimento

a ser realizado, seleção do ponto comercial, definição do tipo de sociedade da empresa, do perfil do público-alvo, dos tipos de serviços a serem oferecidos, e da estrutura e da organização de implantação e funcionamento, além de outras características necessárias para montar um empreendimento.

Contudo, raramente o investidor procura o consultor sem já ter tomado alguma decisão prévia sobre o empreendimento que deseja implantar. Como exemplo, pode-se citar o projeto do Hotel Cecontur (hotel que começou a ser construído como residencial e que seus idealizadores contrataram os serviços de consultoria, em princípio, para adaptar as instalações já construídas até o momento da contratação), o qual a Barcali está executando.

Por outro lado, com relação à consultoria na parte operacional das empresas, o consultor é procurado apenas quando surge um problema, geralmente na área de vendas. Entretanto, muitas vezes quando o consultor é contratado, detecta que o problema é outro, mas que se manifesta nas vendas.

Todavia, foi visto que este mercado está mudando devido à competitividade e a busca de um maior profissionalismo. Preocupação principalmente dos hotéis independentes, que procuram vencer a concorrência dos hotéis de rede, já que estes últimos, em geral, tem a possibilidade de ofertar diárias com preços - que segundo Lage (2000) é uma das principais variáveis que compõe a oferta e, por este motivo, tem forte influência na escolha que a demanda fará pelo produto ou serviço que mais se adequa ao que procura - mais competitivos perante a demanda turística.

Também foi verificado que os clientes das empresas de consultoria são as empresas turísticas-hoteleiras de pequeno porte, principalmente as com estrutura familiar, e

investidores de diversos locais (mesmo fora do Estado), onde a maioria é de Santa Catarina. Sendo que em um mercado, não é aconselhável limitar perfil de clientes.

Para satisfazer as necessidades desses clientes, as empresas de consultoria procuram proporcionar um trabalho prestado com segurança e credibilidade, o que faz os clientes confiarem que os projetos resultarão em lucratividade; além do profissionalismo - já salientado por Orlickas (2001) como um dos principais elementos da consultoria -, e da formação de parcerias.

Os entrevistados salientaram que os empreendedores não costumam contratar os serviços de consultoria para melhorias contínuas de suas empresas, apenas para um projeto específico de acordo com a maior necessidade do empreendimento. Entretanto, os consultores procuram deixar claro aos clientes a necessidade de contratar a empresa para implantação do projeto elaborado por esta. Pode-se destacar novamente o exemplo do Cencontur, na qual a Barcali foi contratada primeiramente para elaborar o projeto de implantação do empreendimento e, após, também foi contratada para a execução desse projeto.

Entretanto, pode ocorrer dos clientes solicitarem a elaboração de um projeto e não implantá-lo posteriormente. Isso ocorre pois uma das funções do consultor é orientar se o projeto é viável ou não e, no caso de não ser viável, aconselhar a não dar continuidade ao projeto. Destaca-se que honestidade também faz parte do profissionalismo do consultor e, apenas desta forma, a empresa consultora passa credibilidade para seus clientes, garantindo a fidelidade deles. Mas o consultor recebe pelo trabalho desenvolvido até o momento. Como exemplo disso, pode-se citar um resort que seria implantado em uma área inviável para esse tipo de empreendimento, onde nem serviço de telefonia havia, o que

obrigou a Barcali a aconselhar o cliente à não dar continuidade ao projeto.

As duas empresas entrevistadas expõem que na análise de viabilidade da implantação de algum projeto também é importante verificar se é possível haver sustentabilidade do local com o desenvolvimento de um empreendimento. Estes relatos vêm a condizer com a citação de Ruschmann (1997) em relação ao desenvolvimento sustentável do turismo, que visa atender às necessidades econômicas, sociais, culturais e ambientais para as atuais gerações e as gerações futuras.

A maior concorrência das empresas de consultoria é a de consultores independentes. Há poucas empresas trabalhando com o planejamento de implantação de um empreendimento, a maioria abrange projetos de empresas em que já estejam em funcionamento, analisando o operacional desses empreendimentos. Neste caso, de acordo com Orlickas (2001), a consultoria abrange investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, referentes à estrutura, ao funcionamento e à administração das organizações, com o fim de indicar os métodos e soluções a serem adotados.

Quanto à consultoria especializada na área de turismo e hotelaria, a Barcali é a pioneira, estando entre o número limitado de empresas de consultoria a fazer o planejamento para a implantação de um negócio.

Dentre as estratégias das empresas de consultoria para atrair clientes está: conhecer muitas pessoas através da participação em feiras e do contato com academia; passar segurança e credibilidade de lucro para o cliente; atendimento personalizado (a operacionalização de todos os hotéis é similar, mas pode apresentar alguns aspectos diferentes conforme a arquitetura de cada um dos hotéis - adaptação do operacional com o *lay-out*); captação do

público através do site e da distribuição de brindes; fazer parcerias com profissionais de outras áreas (arquitetos, por exemplo), já que os projetos de consultoria são interdisciplinares. Uma das estratégias mais importantes é estar atento às mudanças que estão ocorrendo no mercado e, principalmente, às tendências deste mercado, para poder oferecer soluções adequadas aos clientes. Outra estratégia é o portfólio dos clientes já atendidos, pois estes serão o melhor referencial para futuros negócios.

Dessa forma, conclui-se que o mercado de consultoria turística ainda é pouco desenvolvido em Santa Catarina, haja vista que é um ramo de atividade novo e que, assim, os empreendedores não tem muito o costume de procurar por este tipo de serviço; mesmo porque qualquer leigo acredita que pode trabalhar com o turismo e que não é necessário ter formação na área para este fim. Como foi verificado, os empreendedores somente vêm a necessidade de procurar um consultor quando a empresa está com problemas.

Considerações Finais

O mercado de consultoria turística em Florianópolis foi analisado da seguinte forma:

- Através do levantamento de quatro empresas da área no município, quando foi possível realizar entrevistas em apenas duas destas;
- Da verificação de que as empresas turísticas e hoteleiras estão começando a ter o hábito de procurar pelos serviços de consultoria;
- Da investigação de que a consultoria é solicitada para implantação de um negócio e para solução de algum problema operacional;
- Da demonstração da importância de uma consultoria turística para o sucesso de

um negócio, devido a todo planejamento e pesquisa realizados pelos consultores;

- Da análise das estratégias utilizadas para atrair clientes;
- E da identificação da consultoria turística como área promissora de atuação profissional, baseado em toda análise do mercado.

Assim, sugere-se para trabalhos futuros a pesquisa do mercado de consultoria turística sob a visão dos consultores independentes, além de verificar a satisfação das empresas turísticas e hoteleiras quanto aos serviços de consultoria.

Outra sugestão seria a identificação das oportunidades de profissionais e estagiários de turismo e hotelaria trabalharem em empresas de consultoria.

Referências bibliográficas

- BOULHOSA, R. L. M. et al. **As Ações das empresas de consultoria e a transmissão de valores empreendedores para as organizações: o caso da gestor - consultoria organizacional**. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI 2006. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/simpoi/arquivo/2006/artigos/E2006_T00165_PCN78714.pdf>. Acesso em 17 mar. 2009.
- CARVALHO, F. S. et al. **Distanciamento entre consultorias e empresas: uma análise à luz da abordagem empreendedora**. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/297_0.pdf>. Acesso em 7 mar. 2009.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração Hoteleira**. 4 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P.C.. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LÔBO, Alexandre. **Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial**. São Paulo: Atheneu, 1999.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2001.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável: a proteção do meio ambiente**. Campinas: Papirus, 1997.

8. Quais são as estratégias que a sua empresa utiliza para atrair clientes?

Anexo A - Roteiro de Entrevista

1. Como está o mercado de consultoria? As empresas turísticas e hoteleiras têm o hábito de procurar pelos serviços de consultoria?

2. Se não, você acha que esse fato está mudando? Devido a que fatores?

3. Qual é o perfil dos clientes de sua empresa?

4. Quais são as necessidades mais comuns dessas empresas? O que a sua empresa faz para satisfazer essas necessidades?

5. Esses clientes costumam procurar sua empresa para apenas um projeto ou sempre estão procurando para melhorias contínuas?

6. Acontecem casos das empresas turísticas e hoteleiras não implantarem os projetos elaborados?

7. Há muitas empresas concorrentes na área de consultoria turística em Florianópolis?

Cronologia do processo editorial:

Recebimento do artigo:	27-mai-2008
Envio ao parecerista:	23-jan-2009
Recebimento do parecer:	06-fev-2009
Envio para revisão do autor:	10-fev-2009
Recebimento do artigo revisado:	24-mar-2009
Aceite:	24-mar-2009