

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE TURISMO E HOTELARIA
CURSO DE TURISMO

JAQUELINE SANTOS COSTA LEITE

CONSULTORIA TURÍSTICA EM SÃO LUÍS:
desafios e perspectivas

São Luís
2008

JAQUELINE SANTOS COSTA LEITE

CONSULTORIA TURÍSTICA EM SÃO LUÍS:
desafios e perspectivas

Monografia apresentada ao Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, como pré-requisito à obtenção do grau de Bacharel em Turismo.

Orientador: Prof. Ms. Anderson Lourenço Miranda.

São Luís
2008

Leite, Jaqueline Santos Costa. Consultoria turística em São Luís: desafios e perspectivas/ Jaqueline Santos Costa Leite. – São Luís, 2007.

79 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Turismo, 2007.

1. Consultoria Organizacional – Turismo – São Luís 2. Globalização 3. Marketing 4. Planejamento Estratégico I Título

CDU 379.851 (812.1)

JAQUELINE SANTOS COSTA LEITE

A Deus, criador de tudo.

A todos aqueles que me ajudaram a chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus.

Aos meus pais, por todo o seu esforço que possibilitou com que eu pudesse galgar os conhecimentos que me fizeram estar concluindo este trabalho.

Ao Professor Anderson Miranda, orientador nervoso, o mais prestativo que se pode imaginar.

À minha irmã e mestra, ao meu irmão sempre presente com seu apoio diferente, ao meu primo Guilherme, que aparece nas horas certas.

Ao Presidente da Junta Comercial do Estado do Maranhão – JUCEMA, o Senhor Alberto Fontoura Nogueira da Cruz, por seu apoio.

A todas as empresas de consultoria da cidade que se prontificaram em colaborar com andamento desta pesquisa.

*“Instruir-te-ei e te ensinarei o caminho
que deves seguir; e, sob as minhas vistas
te darei conselho”*

Salmos 32: 8

RESUMO

Esta pesquisa se destina a estudar como a consultoria empresarial se apresenta na atual conjuntura turística da cidade de São Luís e quais são os seus desafios e as suas perspectivas. Partindo de uma ampla revisão da literatura disponível e baseada em autores respaldados no assunto, foi desenvolvido um conceito de consultoria turística, atrelado a delimitação da importância desse segmento e do trabalho dos profissionais de consultoria para o fomento da indústria turística na cidade. Foram abordadas, também, algumas estratégias utilizadas pela consultoria empresarial para a implementação de mudanças nas organizações. No que tange à parte de tratamento de dados, foram aplicados questionários com perguntas estruturadas para os gestores das principais empresas que prestam consultoria e têm como público-alvo as empresas do setor turístico da cidade. A fim de que, a partir das análises fosse traçada a fundamentação das características atuais desse segmento e definidas as perspectivas da atividade consultoria empresarial destinada a empresas de turismo na cidade de São Luís. Em seguida, são feitas considerações finais sobre a atividade e as suas tendências. A pesquisa se desenvolveu como uma fundamentação para o incremento dos estudos sobre o assunto abordado e para impulsionar pesquisas futuras.

Palavras-chave: Consultoria Organizacional Turística. Globalização. Marketing. Plano de Marketing. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This research is designate to study how business consulting is displayed in São Luís city actual conjuncture and what are its challenges and perspectives. Starting in a wide revision of available literature and based in authors with support in this theme, a concept of touristic consulting was developed, leashed to delimitation of this segment importance and the work of professionals in consulting to touristic industry fomentation in this city. Was also approached some strategies used by business consulting to implementation of changes in organizations. Touching to data treating, questions inside structured issues was applied to the managers of main enterprises which give consulting and have as target public the enterprises of touristic sector in the city. In order that, were traced the bases of actual characteristics in this segment and definite the perspectives of business consulting activity destined to tourism enterprises in Sao Luís city beginning the analyses. Then are made lasts considerations about the activity and its tendencies. This research was developed as a base to increase of studies about the matter and to impulsion future researches.

Key words: Touristic Organizational Consulting. Globalization. Marketing. Marketing Planning. Strategic planning.

LISTA DE GRÁFICOS

	p.
Gráfico 01 – A maioria das empresas-clientes são médias e grandes.....	48
Gráfico 02 – O turismo concentra empresas familiares.....	49
Gráfico 03 – O campo de licitações em turismo é restrito.....	50
Gráfico 04 – Empresas turísticas primam pela consultoria.....	51
Gráfico 05 – Aceitação de Planos de Marketing por gestores.....	52
Gráfico 06 – Aceitação de Planos de Marketing por operacionais.....	53
Gráfico 07 – Credibilidade do serviço de consultoria.....	54
Gráfico 08 – Consultoria como diferencial competitivo.....	55
Gráfico 09 – A consultoria formata um produto/serviço competitivo.....	56
Gráfico 10 – O mercado de consultoria em São Luís torna-se promissor.....	57
Gráfico 11 – Dificuldades de atuação da empresa no mercado da cidade....	58

SUMÁRIO

	p.
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Problema.....	12
1.3 Hipóteses.....	12
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo geral.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	13
1.5 Delimitação do estudo.....	13
1.6 Estrutura do trabalho.....	14
2 CONSULTORIA TURÍSTICA: aspectos conceituais e enfoque estratégico.....	15
2.1 2.1. Conceituações, tipologias e reflexões.....	15
2.2 Ferramentas estratégicas.....	29
2.3 Prestação de Serviços aplicados às Organizações Turísticas.....	36
2.3.1 Sistemas B2B e B2G (Business to Business e Business to Government) e Mix de Produtos e Serviços.....	39
2.3.2 Inovação Tecnológica.....	42
3 METODOLOGIA: Observatório de dados empíricos.....	45
3.1 Descrição de Empresas de Consultoria Turística em São Luís.....	45

3.2	Tipo de	46
	Pesquisa.....	
3.3	Tratamento dos	47
	Dados.....	
3.4	Análise dos	47
	Resultados.....	
3.5	Limitações do	59
	Método.....	
3.6	Indicadores de Crescimento Mercadológicos.....	59
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
	REFERÊNCIAS.....	65
	APÊNDICES.....	71

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo buscou-se apresentar a justificativa do estudo enfatizando as dimensões e desafios da atividade de consultoria em turismo, apontando o objetivo, o problema analisado, as hipóteses construídas, e uma breve estrutura do trabalho desenvolvido.

1.1 Justificativa

Esta pesquisa busca elucidar a Consultoria Turística em São Luís, fazendo uma definição de sua conjuntura atual, através da análise de sua evolução até os momentos atuais, para definir as suas perspectivas dentro desse contexto. A pesquisa se mostra importante para o fomento de informações a respeito da consultoria turística, visto que esse tema tem sido muito pouco explorado nas pesquisas atuais. E, por isso mesmo, se torna um estudo inédito e inovador que busca esclarecer algumas dúvidas freqüentes a respeito da importância da consultoria empresarial para a indústria turística da cidade de São Luís.

A idéia de realizar este estudo foi-se desenvolvendo a partir de várias observações em sala de aula e da dificuldade em encontrar pesquisas nessa área nesta cidade. Surgindo, assim, a necessidade de realização deste estudo para fomentar o referencial teórico que fundamenta as empresas prestadoras de serviços turísticos para ajudar na busca de qualidade na prestação desses serviços através da contratação dos serviços de consultoria empresarial turística.

Nota-se que as mudanças organizacionais estão cada vez mais marcantes e fazendo com que as organizações passem a se adaptar de maneira estratégica às transformações procurando a maneira adequada de se manterem no mercado. Com isso é necessária a tomada de decisões focada em estratégias de melhoramento contínuo. A consultoria organizacional tem um papel decisivo nesse processo de definição de estratégias dentro das organizações. Para delimitar o foco

da pesquisa foram escolhidas como objeto de estudo as empresas de consultoria organizacional atuantes na cidade de São Luís, especificamente, as que trabalham prestando serviços às empresas turísticas. A pesquisa se desenvolve baseada na metodologia e estrutura apresentadas a seguir:

1.2 Problema

Como a consultoria empresarial se apresenta na atual conjuntura turística da cidade de São Luís e quais são os seus desafios e as suas perspectivas?

1.3 Hipóteses

- A consultoria empresarial aplicada ao setor turístico na cidade de São Luís apresenta-se em plena expansão tendo suas perspectivas mercadológicas favorecidas pela gama de necessidades empresariais;
- A consultoria empresarial aplicada ao setor turístico não se apresenta em expansão, não tendo suas perspectivas mercadológicas favorecidas, mesmo em face da gama de necessidades empresariais das empresas prestadoras de serviços turísticos da cidade de São Luís.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Desenvolver um estudo acerca da consultoria empresarial aplicada ao

turismo fazendo uma definição de sua conjuntura atual no cenário ludovicense, apontando os principais desafios e as perspectivas de crescimento.

1.4.2 Específicos

- Definir através de revisão bibliográfica em fontes primárias e secundárias o conceito de consultoria empresarial; as principais características dessa atividade e qual a sua relação com o fenômeno turístico, para, a partir daí, definir o que viria a ser a consultoria turística, mais especificamente, pontuando com isso as principais características desse novo conceito ou segmento que é a consultoria turística;
- Estudar a evolução dessa atividade na cidade de São Luís, apontando quais as empresas que atuam neste ramo, definindo como se mostra a atuação de tais empresas no fenômeno turístico e quais são as suas contribuições para o fenômeno turístico da cidade;
- Apontar os principais desafios e perspectivas de crescimento do segmento de consultoria empresarial turística dentro da atual conjuntura do turismo na cidade de São Luís.

1.5 Delimitação do estudo

Esta pesquisa limitou-se a auferir a importância da consultoria organizacional para o fomento dos resultados nas empresas de prestação de serviços turísticos da cidade de São Luís, bem como os desafios e perspectivas desse segmento. Buscando observar as peculiaridades que o serviço de consultoria organizacional prestado para empresas de turismo assume na cidade. Essa é a razão pela qual o objeto de estudo são as empresas de consultoria atuantes na cidade de São Luís, que já prestaram ou estão dispostas a prestar consultoria organizacional a empresas de turismo.

1.6 Estrutura do trabalho

A pesquisa está estruturada da seguinte maneira: no primeiro capítulo são delimitadas as questões teóricas que norteiam a pesquisa, como a definição de consultoria empresarial, turismo e conseqüentemente de consultoria turística, bem como algumas considerações sobre os principais tipos de consultoria, a importância do profissional dessa área na tomada de decisões nas empresas, além de algumas considerações sobre aspectos relevantes que influenciam no processo de consultoria, que são: as ferramentas estratégicas usadas pelos consultores, a prestação de serviços aplicados às organizações turísticas, o sistema business to business e sua relevância nas relações estabelecidas na consultoria empresarial e a importância da inovação tecnológica como ferramenta indispensável no desenvolvimento das empresas, definindo-se assim como principal aliada dos planos propostos nos serviços de consultoria.

No capítulo subsequente a esse são apresentadas as metodologias desenvolvidas no decorrer da pesquisa com uma breve descrição do panorama das empresas de consultoria de São Luís; em seguida é apresentado o tipo de pesquisa, para partir ao tratamento dos dados, levando em considerações as dificuldades e limitações da pesquisa; é feita a análise dos resultados com abordagem das perspectivas de crescimento mercadológico abordando os desafios e perspectivas do segmento. E, finalmente, são feitas as considerações finais do estudo, e são apontadas as referências bases da pesquisa.

2 CONSULTORIA TURÍSTICA: aspectos conceituais e enfoque estratégico.

Neste capítulo são abordadas perspectivas teóricas sobre fundamentos e aspectos estratégicos, colocando diversificadas opiniões e discussões a respeito de consultoria aplicada ao turismo, caracterizando uma visão contemporânea de conceitos que serão trabalhados neste estudo. Também são expostas algumas ferramentas estratégicas que norteiam a implantação dos serviços de consultoria empresarial.

2.1 Conceituações, tipologias e reflexões

A sociedade atual tem vivenciado um tempo no qual há verdadeiras mudanças de paradigmas e a economia baseia-se cada vez mais no conhecimento. A consultoria é uma atividade fruto desta nova economia. e tem grande importância para esse novo mercado, visto que pode ser a melhor forma para se tentar resolver possíveis problemas de funcionamento nas organizações.

A consultoria ajuda a empresa a alcançar um alto nível de qualidade em todos os aspectos relacionados a um setor organizacional ou à organização como um todo (Stevens 2001). O segmento organizacional desta sociedade está passando por um momento de grande expansão nos seus negócios, ou seja, as empresas estão cada vez mais difundidas pelo mundo, buscando novos mercados e novas oportunidades de negócios. E essa atitude surge graças à globalização dos mercados e à mundialização das culturas (Ortiz 1999) que proporcionam uma revolução tecnológica e um crescimento econômico extraordinário nunca antes percebido nas empresas.

Como afirma Ortiz (1994, p. 15-16):

A globalização da atividade econômica [...] é uma forma mais avançada, e complexa, da internacionalização, implicando certo grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas. [...] produção, distribuição e consumo de bens e de serviços, organizados a partir de uma estratégia mundial, e voltada para um mercado mundial.

O mercado globalizado busca a internacionalização e o turismo não fica de fora desse processo evolutivo, pois a indústria turística busca incessantemente

novas oportunidades de investimentos e possibilidades de inovação tecnológica para alcançar a formatação de um produto turístico diferenciado, capaz de satisfazer as necessidades dos mais variados mercados consumidores através de suas peculiaridades (segmentos e nichos). Que se refletem nas diversificações, como se observa nos estudos de Beni (2003): “A globalização provocou uma mais ampla disponibilização e acessibilidade de em amplitude mundial dos produtos das instalações e dos serviços turísticos” (BENI, 2003, p.27). Com isso as disputas entre as empresas se mostram cada vez mais competitivas e acirradas.

Essa competitividade força as empresas que querem ter um diferencial no mercado a desenvolverem estratégias que lhes proporcionem uma maximização de seus resultados frente aos seus concorrentes. Tudo isso para possibilitar que tais empresas continuem atuando ou até mesmo para que as empresas se reestruturarem ou sobrevivam dentro da conjuntura social, política, ambiental e, principalmente, econômica na qual estão inseridas. E é nesse ponto que as potencialidades da consultoria empresarial podem ser aproveitadas para buscar as soluções que não são notadas facilmente pelas empresas, visto que por vezes essas soluções não se mostram muito nítidas.

Quando se busca um serviço de consultoria, na maioria das vezes, é porque há algo errado com a empresa contratante, e a função do consultor é analisar atentamente a empresa-cliente, ou o segmento da empresa em estudo. Para, a partir daí, apontar os problemas, suas causas e as possíveis soluções, isso é que se pode caracterizar como análise *Swot*¹. O consultor também pode ser contratado para propor melhorias na empresa em diferentes áreas: na parte física, recursos humanos, marketing, logística, etc. ou para auxiliar na descoberta da maneira mais acertada de se implementar um novo empreendimento. A análise *Swot* é considerada como análise das fraquezas, forças, oportunidades e ameaças e, segundo Pereira & Oliveira (2007), tem como objetivo:

Focalizar a combinação das ‘forças e fraquezas’ de uma organização com as ‘oportunidades e ameaças’ provenientes do mercado, estabelecer ainda, estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. (PEREIRA & OLIVEIRA, 2007, p. 27)

Faz-se necessário, por causa dessa situação uma definição mais efetiva de um plano de trabalho dentro das organizações, isso inclui também as empresas

¹ SWOT – Denominação dada para Strength, Weakness, Opportunity and Threats (KARPPI, 2001, p. 16), sendo caracterizado por autores brasileiros como FOFA – Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

turísticas que, igualmente, vêm passando por um momento de grande aperfeiçoamento frente ao mercado consumidor dos produtos turísticos, visto que este mercado é cada vez mais exigente com os serviços que tem usufruído. O turista em geral não está se satisfazendo apenas com os serviços básicos que lhe são apresentados, está sempre em busca de um diferencial no produto turístico comprado por ele. E, pelo fato de estar comprando, o consumidor fica ainda mais exigente, pois o consumidor sabe dar valor ao seu dinheiro, sempre querem levar vantagem. Diante disso os promotores do turismo, gestores das empresas turísticas devem ter um pensamento bem mais direcionado para o mercado consumidor (Beni 2003), ou seja, não se deve agir de forma pouco abrangente dentro do turismo ou de qualquer outra atividade organizacional que atua dentro dessa situação de disputa acirrada de mercados.

Segundo pesquisa recente do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Maranhão (SEBRAE/MA), uma quantidade considerável das empresas iniciadas no Estado é extinta antes do segundo ano de funcionamento (SEBRAE/MA, 2005). Observa-se que algumas empresas não conseguem atingir as suas metas iniciais por falta de conhecimento, por serem iniciantes nesse ramo ou mesmo por não terem um pensamento estratégico e sistemático de sua própria situação frente ao ambiente empresarial (Kotler, 2003) que é sempre competitivo (Stevens 2001).

O instrumento consultoria empresarial se mostra bastante efetivo para o desenvolvimento de empresas turísticas. Principalmente em uma cidade como São Luís que possui muitas potencialidades turísticas inexploradas e que podem vir a se tornar bastantes lucrativas para as empresas especializadas na atividade turística da cidade, não apenas em nível econômico, mas, também, gerando benefícios positivos em todos os segmentos do ambiente social em que as empresas atuam.

Dentro desse contexto a consultoria turística vem se firmando cada vez mais como atividade de importância incontestável para otimização dos serviços relacionados direta ou indiretamente ao turismo em um nível internacional. Isso porque a consultoria empresarial é uma ferramenta que mostra ótimos resultados na busca de inovações dentro das empresas turísticas. Fazendo com que a cadeia produtiva turística tenha cada vez mais, uma relação intimamente ligada e dependente dos benefícios que a consultoria empresarial lhe proporciona. Isso acontece pelo fato de a indústria turística estar vivenciando uma conjuntura de

grandes mudanças organizacionais e competitividade, que ocorrem por causa da globalização crescente que tem se instaurado nos últimos anos, dentro dessa discussão, Boiteux afirma que:

A mudança e a renovação devem ser as marcas do cenário turístico. As grandes cidades receptoras do mundo incluem, em sua oferta turística, novos elementos para manter um destino turístico cobiçado por consumidores. (BOITEUX, 2003, p. 110).

Em outras palavras, quem não tem competitividade não está pronto para atuar no mercado. No entanto, muitas vezes as empresas não estão cientes da importância da consultoria empresarial para a maximização dos seus resultados finais, os motivos são diversos, mas podem-se destacar alguns, como: a falta de conhecimento da existência das empresas de consultoria turística ou o desconhecimento dos tipos de ajuda que os consultores podem oferecer para as empresas que necessitam de consultoria; pouca importância, ou descrédito para com os serviços de consultoria, já que a maioria das pessoas tem uma visão errônea dos benefícios e das facilidades dos serviços de consultoria, bem como dos objetivos dessa atividade dentro do mercado; a mentalidade retrograda que os gestores têm de que podem resolver seus problemas sem a ajuda de um profissional especializado nessa área; o medo de ter que confiar alguns “segredos” internos, a maioria dos empresários não mostra confiabilidade em contratar um serviço de consultoria por achar que o consultor irá revelar detalhes vitais para o funcionamento da empresa a empresas concorrentes, ou seja, falta de confiabilidade nos princípios éticos do consultor. Esses são alguns dos fatores que fazem com que a atividade de consultoria não tenha a devida importância para algumas empresas. Daí as empresas perdem, pois não desfrutam das oportunidades que podem surgir a partir de uma simples consulta a um profissional especializado que pode oferecer todo um conjunto de estratégias de ação dentro de uma situação problema apresentada pela empresa-cliente (Oliveira 2006; Crocco & Guttman 2005).

A consultoria proporciona uma vantagem competitiva para as empresas através de um processo interativo entre o consultor empresarial e a empresa-cliente, tal relação interativa é sempre direcionada a um objetivo comum que é estabelecido

no momento da contratação do serviço oferecido pelo consultor empresarial, que pode ser uma única pessoa, um grupo de pessoas ou uma empresa por completo.

Mas nem sempre a atividade de consultoria teve a formatação que mostra atualmente. Nos primórdios da sociedade já se podia observar o aconselhamento por parte de pessoas que possuíam vastas experiências de vida para ter certo conhecimento empírico, que seria útil na resolução de problemas das pessoas mais jovens. Reis e rainhas aconselhavam seus súditos, anciãos aconselhavam a juventude, etc. um exemplo que é bastante expressivo no que diz respeito a dar conselhos é a própria Bíblia Sagrada (Deming, 1997), que possui ensinamentos extremamente antigos, mas que ainda hoje são usados de maneira efetiva para a resolução de problemas das pessoas (Crocco & Guttmann 2005).

Esse aconselhamento vem perpassando através dos tempos por todas as áreas da sociedade; até que no período após a Segunda Guerra Mundial as empresas passaram a ter uma mentalidade mais estratégica frente às dificuldades enfrentadas pelo segmento organizacional, Crocco & Guttmann (2005, p.03) afirmam:

Após a Segunda Guerra Mundial, a percepção sobre a turbulência do ambiente aumenta drasticamente, fazendo com que as empresas busquem focar certas prioridades, mostrando preocupação em resolver determinados anseios, e consigam produzir respostas para preencher as necessidades.

Percebe-se nesta reflexão inicial de acordo com os autores, que o ambiente externo se transforma em indicadores fundamentais para composição estratégica das organizações, influenciando de maneira decisiva na tomada de decisões da empresa. Chegando até a fazer com que a empresa tenha que fundamentar um conjunto sistemático de ações para serem implementadas frente às modificações que começam a ocorrer no cenário empresarial. A respeito disso, os autores Crocco & Guttmann (2005, p.05) continuam dizendo que:

A partir da década de 1990, as empresas passaram a trabalhar, basicamente, com o foco em mudanças, preocupando-se com a renovação de métodos, técnicas e ferramentas, conseguindo preencher essa necessidade por meio da inovação.

Com a interferência do meio externo, as empresas buscam novos recursos para sanar os riscos ambientais, dessa maneira, surgem instrumentos de inovação aliados às pressões do mercado. De acordo com as afirmações acima nota-se que uma nova mentalidade organizacional surge por causa das dificuldades que as empresas passaram a vivenciar no pós-guerra. Esse pensamento evolui até que se condensa em um segmento especializado na resolução de problemas e no auxílio para a implementação de mudanças organizacionais, que é o ramo da consultoria empresarial, que passa a atuar como atividade organizada. Um exemplo bem interessante é o da Escola Harvard Business School, que iniciou suas atividades no final do período pós-guerra com uma mentalidade totalmente voltada para essa situação de dificuldade que as empresas estavam passando por causa dos efeitos mundialmente difundidos pelas guerras (Stevens 2001).

Os estudos implementados pelo programa AMP (Advanced Management Program – Programa de Gestão Avançada), foram desenvolvidos para capacitar pessoas que estavam gerenciando empresas dentro dessa conjuntura de destruição e necessidade de incremento na produção e fornecimento de armamentos. Armamentos que seriam necessários para suprir as necessidades bélicas que surgiram com as disputas internacionais de territórios.

O programa foi desenvolvido para que as empresas pudessem ter a sua produção voltada para esse novo segmento produtivo. Segundo Stevens “[...] o programa proporcionava uma visão sintética da função gerencial juntamente com uma orientação pragmática, prática, direcionada para resultados” (STEVENS, 2001, p. 20-21). Esse novo treinamento era bastante intensivo e apenas altos executivos participavam, além do mais as técnicas ensinadas aí eram extremamente novas para todos os que entravam, caracterizando um novo modelo de administração voltada para momentos de crise.

O autor coloca ainda que:

Após a guerra, tanto Harvard como a comunidade empresarial reconheceram o valor duradouro de um sistema de treinamento de alto nível que incutisse confiança na mentalidade executiva e mantivesse as empresas participando da vanguarda do empreendimento livre. (STEVENS, 2001, p. 21).

O resultado desse empenho é que atualmente grandes gestores organizacionais e gurus da consultoria empresarial passaram por esse programa que foi se aperfeiçoando ao longo do tempo se tornando um curso bastante disputado entre aqueles que buscam adquirir os mais altos níveis de conhecimento em estratégias organizacionais.

Dessa reflexão é necessário definir o que viria a ser consultoria. Entende-se por consultoria um aconselhamento, uma ajuda em um processo do qual o consultor não faz parte diretamente. Daí um consultor empresarial seria um especialista em uma área específica que oferece conselhos, recomendações e modelos organizacionais de serviços relacionados à área de especialidade em troca de dinheiro, ou seja, uma pessoa que vende seus conhecimentos. A prestação de serviço de consultoria pode ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, porém não tem poder direto para produzir mudanças ou para implementar ações.

Na visão de Oliveira:

[...] Consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e os profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação. (OLIVEIRA, 2006, p. 07).

É interessante observar essa afirmação de Oliveira, pois suas pesquisas servem de base para a maioria dos estudiosos do ramo, já que seus estudos são bastante claros e efetivos, com grande respaldo científico. A afirmação acima pode esclarecer melhor o conceito de consultoria empresarial, que é entendido como um processo dinâmico e recíproco, ou seja, a consulta de um profissional especializado depende das duas partes envolvidas para alcançar a efetividade. Nota-se também que o consultor precisa ter bastante respaldo na área em que está prestando consultoria, por isso é importante a formação e a constante atualização de seus conhecimentos. Um consultor busca, dentro de um contrato de consultoria, seguir sempre uma ordem lógica e progressiva de suas atitudes, para que os resultados sejam os esperados. Ainda de acordo com o autor acima:

[...] Portanto, [esse] processo interativo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que desenvolvem ação recíproca, lógica e evolutiva, visando atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades dos clientes. (OLIVEIRA, 2006, p. 07).

O autor continua defendendo que a consultoria deve ainda “suplantar” necessidades da empresa-cliente, ou seja, o consultor deve atuar de maneira a fazer com que as necessidades apresentadas pelo cliente e, também, as necessidades não explicitadas sejam satisfeitas. Este é um ponto extremamente importante quando se trata da atividade turística como um todo, já que esta atividade busca sempre o encantamento e a satisfação total das necessidades (Oliveira, 2006).

A satisfação excedida é o trunfo do turismo, e a consultoria empresarial contribui para que isso seja efetivamente possível, já que o trabalho de um consultor consiste em sugerir as melhores formas de se operacionalizar um produto e como fazer com que tal produto tenha uma maior receptividade no mercado. É sabido que o produto turístico não é tão facilmente operacionalizado e é muito difícil agregar valor a ele (Beni, 2003), portanto consultar uma pessoa especializada pode ser a principal maneira de se administrar essa situação.

A partir dessas análises entende-se que o consultor busca realizar o seu trabalho tendo uma visão externa da empresa-cliente, observando os seus pontos fortes e fracos dentro do mercado que a empresa está inserida. Para, a partir daí, propor os melhoramentos e as mudanças necessárias para que esta continue sendo competitiva e lucrativa, ou promovendo a criação do tão sonhado produto diferenciado da empresa-cliente, através da pontuação das oportunidades e ameaças (Las Casas, 2006).

Oliveira dimensiona que é “[...] o consultor que realiza os serviços de consultoria e a empresa-cliente que recebe os serviços de consultoria” (OLIVEIRA, 2006, p. 02). Empresa-cliente, ou simplesmente cliente, é aquela que contrata os serviços de consultoria empresarial para a sua empresa e paga por isso, pode não ser a empresa como um todo, pode ser um único indivíduo, um grupo de trabalho ou um departamento de uma organização; já o consultor é entendido como o agente que vai propor as mudanças solicitadas pela empresa-cliente, a partir de uma

análise das necessidades com a sugestão das melhorias mais acertadas de acordo com a realidade vivenciada pela empresa-cliente.

Esse agente pode ser interno quando se trata de uma pessoa que faz parte do quadro de profissionais da própria empresa, contudo não está dentro do sistema que está sendo considerado; ou pode ser um consultor externo que se encontra fora do sistema em análise e da empresa como um todo, não tem um vínculo profissional efetivo com a empresa-cliente e é contratado por um tempo previamente determinado para ajudar a empresa-cliente na resolução de certo problema (Oliveira, 2006).

Existem quatro tipos de consultoria empresarial. Relacionada com a estrutura, pode ser categorizada como *artesanal* ou *de pacote*, segundo o nível de abrangência pode ser *especializada* ou *total*. Ao refletir sobre as tipologias, Oliveira (2006) reforça que:

Consultoria de pacote é a realizada às empresas-clientes por meio da transferência de fortes estruturas de metodologias e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente. (OLIVEIRA, 2006, p. 53).

Oliveira define a consultoria de pacote como um serviço previamente formatado que vai ser implementado na empresa-cliente, porém sem que a realidade peculiar dessa empresa seja levada em consideração. Quanto à flexibilidade no processo de prestação de serviço, CROCCO & GUTTMANN (2005) colocam que a:

[...] estrutura de atuação do consultor pode ser comparada a um desenho metodológico específico, genérico e abrangente, que serve para as diferentes situações existentes em diversas empresas, buscando atender às necessidades do cliente por meio de soluções próprias da consultoria. [...] existe uma alta dose de rigidez nessa estrutura, pois o consultor se utiliza de uma metodologia quase fechada, com base em conceitos reconhecidos e práticas testadas. (CROCCO, GUTTMANN, 2005, p. 71).

Esse tipo de consultoria é baseado em um conjunto de parâmetros pré-formatados e com uma metodologia específica que vai ser aplicada sempre que

esse tipo de consultoria for utilizado. A consultoria de pacote teve sua predominância durante as décadas de 1960 e 1970, quando a consultoria empresarial estava começando a ser implantada no Brasil, mas ainda se tinha uma mentalidade um pouco imatura das potencialidades de uma organização estratégica. Atualmente esse tipo de consultoria é realizado de maneira mais restrita dentro das organizações, pois a maioria delas prefere a consultoria artesanal. (CROCCO & GUTTMANN, 2005)

As suas principais vantagens são: uma maior rapidez na realização do serviço de consultoria, pois as previamente testadas não necessitam de muitas discussões e debates antes da implementação; menor custo relativo comparado com a consultoria artesanal, pois metodologias pré-formatadas reduzem consideravelmente os investimentos financeiros, de pessoal e tempo, não necessita de desenvolvimento da criatividade; possibilidade de mudanças de maior impacto, a consultoria de pacote tende a ser bastante radical em suas propostas. Para uma empresa que procura um resultado mais rápido e impactante a consultoria pacote é aceitável.

As desvantagens desse tipo de consultoria são: a restrita preocupação com o processo de mudança sistematizada de uma situação atual para um momento futuro que se deseja alcançar; e o fato desse tipo de consultoria muitas vezes não possibilitar à empresa-cliente um patamar aceitável de treinamento conceitual, metodológico e de tarefa, gerando assim uma relação de dependência entre as empresas. Faz-se necessária uma atenção especial no momento de implementação das ações propostas por este tipo de consultoria, visto que a consultoria de pacote ocasiona uma elevada resistência e com isso uma negociação bastante complexa.

Ainda segundo Oliveira (2006):

Consultoria artesanal é aquela que procura atender às necessidades da empresa-cliente por meio de um projeto baseado em metodologia e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas. Portanto, a metodologia escolhida e as técnicas aplicadas surgem do conhecimento anterior do consultor, o qual efetua todas as adaptações necessárias para melhor atender às necessidades e expectativas específicas da referida empresa-cliente. [...] é aplicada a metodologia, bem como técnicas adaptadas à realidade da

empresa-cliente, as quais são delineadas com os executivos e profissionais da referida empresa. (OLIVEIRA, 2006, p. 56).

A consultoria artesanal é bem mais utilizada atualmente nas empresas, por que está completamente atenta às especificidades da empresa-cliente. As principais vantagens desse tipo de consultoria são: possuir uma velocidade de aplicação adequada ao desenvolvimento dos trabalhos de consultoria se gasta muito tempo com análises, discussões e preparação para as decisões, possibilitando assim que as ações sejam rapidamente implementadas e com maiores probabilidades de eficácia e eficiência total; treinamento mais efetivo dos envolvidos e com maiores resultados em longo prazo, isso acontece, pois as metodologias são desenvolvidas junto com os profissionais da empresa-cliente e estes são treinados durante o processo em tempo real; menor resistência aos trabalhos de consultoria, decorrente da confiança adquirida durante o envolvimento dos profissionais da empresa-cliente na elaboração das metodologias adotadas; melhor qualidade do trabalho final, já que se consegue uma efetiva interação com a realidade atual e a situação futura na qual se deseja chegar.

Contudo devem-se tomar algumas precauções com esse método, como por exemplo: contratar consultores com elevada experiência e *know how*² para tratar do problema, a empresa cliente não pode se descuidar em momento algum quando se trata de uma estratégia que irá mudar os rumos da estrutura física e logística da empresa quase que por completo, para isso o consultor deve mostrar respaldo no assunto em que se propõe especializado; esse tipo de consultoria deve ser mais usado para assuntos de média ou elevada abrangência na empresa contratante, já nas ocasiões em que a situação é de baixa abrangência, com situações pontuais e específicas, a consultoria de pacote é bem mais indicada e pode ter resultados mais efetivos.

CROCCO & GUTTMANN (2005) afirmam que:

A consultoria especializada é aquela que tem produtos em determinada área do conhecimento, atuando em alguns pontos e somente dentro dessa área. Esse aspecto é uma definição de foco, não é uma restrição de atuação. [...] Na contratação, o consultor se relaciona com o nível hierárquico médio ou

² *Know how* – terminologia usada para definir grau de conhecimento sobre determinada área; experiência ou técnica (MICHAELIS, 2001).

com o nível que tem aquela necessidade específica, não necessariamente com a direção. (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p.73).

Em nível de abrangência a consultoria pode ser especializada ou total, a consultoria especializada é aquela que possui um foco de atuação bem definido e com metas bastante claras e pontuais para setores específicos da empresa-cliente. Não significa que o consultor tem um conhecimento restrito, mas sim, que este profissional tem um conhecimento vasto a respeito de um determinado setor em particular, tem mais conhecimento sobre um mesmo assunto. Por exemplo: pode-se ter um consultor especializado em marketing turístico que pode atuar de maneira efetiva no auxílio de empresas turísticas que precisam formatar um produto em particular a ser vendido para um segmento de consumidores que exigem essa formação. Os autores, em seguida, afirmam a respeito da consultoria total que:

A consultoria total é aquela que inclui produtos de mais de uma área do conhecimento, atuando em muitos pontos, praticamente em todas as áreas e processos do cliente. Nesse caso, o consultor tem alguns produtos e também conhece outros consultores que podem complementar a abrangência para que o seu profissionalismo não seja questionado e exista integração de produtos e consultores. (CROCCO; GUTTMANN, 2005, p.73).

Nesse tipo de consultoria o consultor se relaciona com todos os níveis hierárquicos da empresa, pelo fato de estar lidando com um problema mais geral. O profissional que está prestando a consultoria trata primeiro dos planos mais gerais junto aos gestores e parte para a implementação junto com os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos. As principais vantagens desse tipo de consultoria é o seu nível de abrangência que consegue analisar todos os setores da empresa tornando assim o estudo mais completo; capacitação participativa e conjunta de todos os setores da organização; custos mais baixos, já que a empresa faz uma análise total em um único processo; entre outros.

Mas qual é a necessidade de se utilizar os serviços de consultoria empresarial turística na cidade de São Luís? É notório que esta cidade, como já foi dito acima, possui um grande potencial de desenvolvimento turístico dentro do cenário mercadológico do estado e do país, inclusive a nível global. O que o segmento empresarial necessita é de uma visão organizacional estratégica que

pode ser dada pelas empresas de consultoria turística que já estão atuando na cidade.

O turismo é uma atividade muito rentável para que não se aproveite a sua potencialidade nesta cidade, sua importância é incontestável (Beni, 2003). É definida como uma atividade dinâmica, a indústria limpa, ou seja, a indústria do futuro, a Ansett Airlines of Austrália, já em 1977, definia o turismo como sendo uma atividade que “refere-se à provisão de transporte, alojamento, recreação, alimentação e serviços relacionados para viajantes domésticos e do interior” (BENI, 2001, p. 34). Ou seja, essa atividade é dependente de toda uma gama de empresas de prestação de serviços que atuam de maneira integrada. De acordo com Fúster (1973):

Turismo é, de um lado, conjunto de turistas; do outro, os fenômenos e as relações que esta massa produz em consequência de suas viagens. Turismo é todo o equipamento receptivo de hotéis e, agências de viagens, transportes espetáculos, guias-intérpretes que no núcleo deve habilitar para atender às correntes [...]. Turismo é o conjunto das organizações privadas ou públicas que surgem para fomentar a infra-estrutura e a expansão do núcleo, [...]. Também são os efeitos [...] que se produzem nas populações receptoras. (*apud* BARRETO, 2003, p.11).

Fúster traz uma definição bastante relacionada com a da Ansett Airlines of Austrália, só que este autor faz um estudo mais abrangente do conceito, levando em consideração alguns outros segmentos que influenciam de maneira determinante para o funcionamento da cadeia produtiva do turismo. Segundo Margaritta Barreto: “O turismo é, inegavelmente, a atividade econômica mais importante no mundo. Movimenta, neste momento, em nível mundial, mais dinheiro que a indústria armamentista” (BARRETO, 2003, p. 95). De acordo com as definições acima citadas, nota-se que o fenômeno turístico é caracterizado como um conjunto de atividades, não apenas uma ação isolada e que está em grande processo de expansão. Diante disso, a atividade turística passa a ter a necessidade de uma gestão bastante sistematizada e que esteja focada em maximizar os seus efeitos positivos, dentre esses efeitos, principalmente, o lucro.

A partir daí, surge uma necessidade de se utilizar a consultoria empresarial atrelada ao turismo, surgindo com isso o segmento de consultoria em

turismo ou Consultoria Turística. Que seria um segmento da consultoria especializado em prestar serviços para empresas turísticas, tendo toda uma capacitação prévia para estar apta a realizar esse tipo de serviço. Esta atividade vem se enraizando no cenário organizacional turístico da cidade de São Luís através de sua visão empreendedora e da sua grande importância para a indústria do turismo.

Nesse contexto, a consultoria turística torna-se imprescindível, na medida em que fomenta este mercado cada vez mais dinâmico e competitivo. Por isso, Oliveira (2006) afirma que:

As principais causas do aumento da demanda de consultoria empresarial são a busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a necessidade de questionamento progressivo das realidades da empresa-cliente, visando a um processo de melhoria contínua e sustentada. (OLIVEIRA, 2006, p.19).

Se a atividade turística é responsável por movimentar milhões de pessoas em todo o mundo (Beni, 2003), o seu desenvolvimento deve ser monitorado e fomentado, principalmente através dessa ferramenta tão importante que é a consultoria. Assim, a Consultoria Turística é uma ferramenta essencial e imprescindível para o desenvolvimento do turismo, e em se tratando da cidade de São Luís ainda se mostra bastante nova, mas também muito promissora. Possibilitando o crescimento dessa atividade que tem se mostrado tão importante em vários setores da sociedade e tem gerado tantos benefícios para esta cidade, que é o turismo.

Um estudo sobre o panorama da atividade de consultoria turística na cidade de São Luís se faz necessário possibilitando um respaldo que servirá de base para empreendimentos futuros nessa área, assim a consultoria pode auxiliar de maneira bastante promissora o desenvolvimento do turismo na cidade de São Luís. O que se percebe é que este segmento não tem tido a sua devida importância dentro do mercado das empresas turísticas, pois ainda existe uma grande necessidade de se prestar serviços de consultoria e treinamento no turismo.

Empresas turísticas muitas vezes nem tomam conhecimento da existência dessa ferramenta que é uma estratégia muitíssimo importante na efetivação do aproveitamento das novas oportunidades de negócios e também para o desenvolvimento do planejamento estratégico das empresas. Às vezes é necessária uma observação externa para ter uma visão mais clara dos pontos fortes e fracos da empresa-cliente; para que as oportunidades sejam aproveitadas e as ameaças sejam mitigadas com ações previamente planejadas (Las Casas, 2006).

Nota-se que muitas vezes o serviço de consultoria é contratado sem que a empresa tome conhecimento de que isso é um serviço de consultoria; outras vezes acontece de empresas que não possuem nenhum tipo de especialização nessa atividade desempenhar o serviço de consultoria para empresas turísticas, deixando um pouco a desejar com relação aos resultados de seus serviços, pelo fato destes não terem a peculiaridade de serem especializadas para servir diretamente ao turismo.

Na cidade de São Luís é notório que essa atividade ainda está em fase inicial, ainda está sendo implantada, visto que a quantidade de empresas de consultoria na cidade se mostra relativamente pequena em comparação com grandes centros urbanos do país. No cenário turístico de São Luís, pode-se perceber que existe a possibilidade de se aplicar todas essas facilidades que a Consultoria Turística pode proporcionar às organizações de prestação de serviços ao turismo.

A necessidade do desenvolvimento das novas ferramentas gerenciais é indubitável, pois tais recursos podem possibilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas nas empresas. Os efeitos desse processo só tendem a ser sempre mais positivos para os gestores que fazem uso da consultoria. Percebe-se que a implantação de empreendimentos turísticos na cidade de São Luís é crescente e necessita ser desenvolvida com o auxílio da consultoria empresarial, já que esta é uma das melhores vantagens competitivas para a implantação ou otimização dos empreendimentos turísticos na cidade.

2.2 Ferramentas estratégicas

A consultoria é um processo gradativo composto por uma grande variedade de estratégias que buscam maximizar os resultados de atuação dentro da empresa contratante. Ao se falar em consultoria turística deve-se sempre levar em consideração as estratégias de administração que surgem a partir da contratação do serviço de consultoria dentro das empresas que fazem parte da cadeia produtiva do turismo. Mesmo porque a consultoria empresarial se fundamenta basicamente em traçar essas estratégias que os executivos da empresa-cliente não atentam ou desconhecem, essas estratégias possibilitam um melhor andamento dos processos gerenciais, produtivos, logísticos e de funcionamento como um todo dentro das empresas. Segundo Motta, estratégia:

É um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente sobre as ações a empreender e os recursos a utilizar que permitam alcançar os objetivos da organização, tendo em vista as decisões que no mesmo campo tomam ou possam tomar organizações concorrentes, levando em conta também as variações externas nas áreas econômica, social e tecnológica. (*apud* Sauaia e Sylos, 1999, p.13).

Ou seja, as estratégias podem ser entendidas como um conjunto sistemático de ações planejadas com todo o cuidado para atender a um objetivo pré-estipulado, essas decisões partem de um conjunto de análises quantitativas e qualitativas das variáveis envolvidas no processo em questão.

Chandler trata de estratégia dizendo que esta “é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas” (Chandler, 1962 *apud*: Sauaia e Sylos, 1999, p. 13). Este autor defende que o processo estratégico é uma determinação voltada para objetivos e metas, ou seja, mais uma vez a sistematização e o planejamento estão presentes implicitamente na definição como caminho norteador para a formatação de maneiras efetivas de solução dos problemas enfrentados pelas empresas. Assim são definidas linhas de ação que serão empregadas dentro da empresa fazendo com que todo o conjunto gerencial possa estar participando da implementação desses processos, sempre se levando em consideração a influência de agentes internos e externos à empresa que possivelmente estejam agindo de maneira decisiva no resultado final do desempenho da empresa cliente.

Existem várias teorias que estudam a influência do ambiente externo sobre a estrutura interna da empresa. Uma delas é a teoria da contingência (Wright, 2000), que é definida por Peter Wright como uma teoria que defende a aplicabilidade de recursos financeiros como sendo o princípio básico para um desempenho efetivo frente ao ambiente no qual a empresa está inserida:

As empresas podem tornar-se proativas ao escolher atuar em ambientes cujas oportunidades e ameaças correspondam a seus pontos fortes e fracos. Se o ambiente setorial modificar-se de modo desfavorável para as empresas, elas poderiam talvez abandonar esse setor e realocar seus recursos e competências em outros mais favoráveis. (WRIGHT, 2000, p. 32).

Essa teoria seria um estudo conjunto do meio ambiente interno e externo à empresa-cliente, levando em consideração as variáveis envolvidas e provenientes das duas partes. O autor fala também sobre a teoria baseada em recursos (*resource-based theory*), que é uma teoria que está mais focada nas capacidades internas da empresa, na tomada de decisões frente ao ambiente externo, as soluções dependem muito mais da conjuntura interna da empresa do que do ambiente propriamente dito:

Embora as oportunidades e ameaças ambientais sejam considerações importantes, os recursos únicos da empresa encerram as variáveis-chaves que permitem a ela desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica. Recursos incluem todos os ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa (como capital, equipamentos, empregados, conhecimento e informação). (WRIGHT, 2000, p. 22).

Partindo dessa influencia externa é que se vai definir o planejamento estratégico da empresa cliente. De acordo com Oliveira Planejamento Estratégico “É um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente” (Oliveira, 1991). Daí tem-se que o planejamento estratégico se mostra como um processo participativo e gradativo, no qual as metas e objetivos traçados têm um propósito, que é o de fomentar o desempenho

empresarial total. Tudo isso em busca de um resultado baseado em eficácia e eficiência de resultados.

O planejamento estratégico de uma empresa turística deve estar respaldado por vários fatores provenientes do ambiente no qual a empresa está inserida, pois as empresas que fazem parte da cadeia produtiva do turismo são totalmente dependentes de fatores que nem sempre se mostram confiáveis ou estáticos. Como por exemplo, os próprios consumidores que têm gostos bastante volúveis (WAHAB, 1991). Baseados em motivos totalmente inesperados e peculiares os turistas em potencial decidem por não viajar ou por viajar para algum destino diferente do destino que já estava previsto. É necessário considerar todos os fatores possíveis, mesmo aqueles que não parecem importantes no momento. Barroso ressalta essa importância ao delimitar um conceito para planejamento estratégico, dizendo que este:

“É um processo sistemático e objetivo para identificar potencialidades e oportunidades; provocar ações que concretizem resultados pretendidos; identificar fraquezas e problemas e gerar ações que eliminem tais fraquezas e problemas”. (Barroso, 1989 *apud*: Sauaia e Silos 1999, p. 13).

Percebe-se aqui que este conceito tem como base a análise SWOT, que é uma das principais ferramentas empresariais capazes de proporcionar a efetivação de uma estratégia com resultados positivos dentro do serviço de consultoria empresarial turística Wright (2000). Segundo Peter Wright dentro da análise estratégica, quando se tem uma visão sistêmica dos processos organizacionais devem ser levados em consideração os interesses dos vários *stakeholders*³ da organização:

[...] a equipe da alta administração deve levar em conta os desejos competitivos dos vários *Stakeholders* (ou públicos interessados) da organização, porque seu apoio é essencial para uma implementação de estratégias bem-sucedidas. *Stakeholders* incluem não apenas os administradores e funcionários, mas também os proprietários da empresa (acionistas), fornecedores, clientes, credores e membros da comunidade. (Wright 2000, p. 23).

³ Stakeholders – pessoas que exercem alguma influência nos processos e interesses da organização.

Entende-se que stakeholders são pessoas que têm algum interesse no sucesso da empresa. A administração participativa das empresas precisa estar baseada no apoio de todos os agentes envolvidos no processo de mudança, para que este processo seja efetivo e consiga alcançar os objetivos iniciais do planejamento estratégico. A maioria das empresas foca suas iniciativas de e-business no público alvo conhecido, em detrimento de outro público também muito interessante constituído por pessoas que ainda não conhece, perdendo assim uma fatia de mercado bastante importante. O autor continua definindo administração estratégica como um processo que leva em consideração a análise ambiental:

[...] administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente. [...]. Manter um ajuste compatível entre o negócio e seu ambiente é necessário para a viabilidade competitiva. Como tanto o ambiente quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo, esse processo constitui um interesse constante para a administração. (Wright, 2000, p. 25).

Ou seja, a administração estratégica busca fazer uma análise concatenada da empresa com todo um conjunto de fatores relevantes provenientes do ambiente em que a empresa está inserida, essa avaliação é abrangente o suficiente e adaptada de acordo com as necessidades da empresa-cliente. São selecionados pontos que de alguma maneira influenciam a empresa em questão dentro do macro ambiente ao qual a empresa pertence, para, a partir daí, serem analisados com maior profundidade. Os resultados disso possibilitam uma maior segurança da empresa frente às modificações constantes que esta vivencia.

Segundo Barbosa e Machado-da-Silva, A organização competitiva, “[...] seria aquela que apresentasse resultados satisfatórios, do ponto de vista econômico, por meio de práticas aceitas e valorizadas no setor e sociedade onde está inserida” (BARBOSA & MACHADO-DA-SILVA, 2002 p. 2). Isso significa que os resultados obtidos com a implementação das estratégias dentro da empresa determinam o grau de eficiência desse plano estratégico, essa avaliação de eficiência só é sentida a longo prazo e após a implementação do plano de ação.

Portanto “a competitividade, no novo cenário, não depende apenas da capacidade organizacional de alcançar a eficiência em sua organização produtiva,

mas também de se adequar aos padrões de conduta compartilhados no ambiente em que compete” (BARBOSA & MACHADO-DA-SILVA, 2002 p. 2). O ambiente de competitividade não é facilmente penetrado por empresas que possuem uma visão gerencial com base em estratégias pouco atualizadas e que não levam em consideração as mudanças do mercado atual, o mercado está cada vez mais competitivo e para sobreviver a ele é necessário estar atualizado.

A estratégia considerada de maior resultado para a produtividade das empresas se dá quando estas deixam de lado o foco restrito apenas em vendas e passam a ter uma visão direcionada para o marketing (KOTLER, 1998). O marketing pode oferecer grandes possibilidades de expansão para o turismo moderno, visto que as suas estratégias possuem a capacidade de otimizar os resultados de desempenho dentro da cadeia produtiva do turismo (WAHAB, 1991). As estratégias definem um plano de atuação que diminuem os riscos e maximizam os resultados positivos na formatação do produto final do turismo, possibilitando, assim, o aumento dos lucros e fazendo com que a empresa tenha uma segurança maior frente ao mercado consumidor. Isso pode ser observado na seguinte afirmação de Boiteux:

A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origens nas inúmeras atividades que uma empresa executa. [...] Uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa as atividades estratégicas de forma mais barata ou melhor que os concorrentes. (BOITEUX, 2003, p. 3).

O cerne das questões de estratégia é o trabalho ligado diretamente à competição entre as empresas, a busca por espaços no mercado possibilita a formulação de estratégias mais competitivas e conseqüentemente com maiores resultados (Porter, 1998). Quanto maior a concorrência entre as empresas que fazem parte de um ambiente mercadológico comum, maiores e mais diferenciadas serão as estratégias de organização gerenciais, porque cada empresa vai estar sempre buscando a melhor forma de permanecer no mercado com um produto competitivo e que possa estar atendendo às necessidades dos mercados consumidores dentro do segmento de prestação de serviços turísticos. Existem alguns pontos que influenciam diretamente na determinação da vantagem

competitiva das empresas, Porter (1998, p. 14) cita as principais: I) Economias de escala; II) Diferenciação de produto; III) Necessidade de capital; IV) Desvantagens de custo independentes do porte; V) Acesso a canais de distribuição; e VI) Política governamental.

As economias de escala forçam as empresas menores a investirem grandes quantidades de capital; a diferenciação do produto força os produtos novos no mercado a investirem pesadamente em marketing para a consolidação de suas marcas; e com isso surge a necessidade de grandes injeções de capital para as empresas que estão iniciando, investimentos com infra-estrutura, estoque, etc.; algumas empresas possuem um produto tão bem firmado no mercado que os concorrentes muitas vezes não possuem respaldo suficiente para tentar competir com esse produto já consolidado; o acesso a canais de distribuição é uma ferramenta que nem sempre é facilmente alcançada pelas empresas que estão se firmando no mercado; e por último, as ações governamentais podem dificultar a entrada de empresas menores no mercado, pois podem barrar o crescimento de empresas que começam bem; principalmente no tocante a não facilitarem o desenvolvimento de empresas clientes (Porter, 1998). A consultoria empresarial se mostra efetiva em resolver tais problemas, pelo fato de o consultor ser uma pessoa que tem uma visão bastante estratégica partindo de plano de ação, poder definir as melhores formas para se transpor essas barreiras.

Percebe-se que o pensamento gerencial estratégico deve estar fundamentado em uma análise sistêmica da organização, visto que esta é composta por segmentos variados, porém que estão interligados entre eles e agindo entre si para cumprir as metas da empresa, sempre interdependentes. A análise sistêmica da indústria turística é um estudo bastante novo, da qual um dos autores mais respaldados é Mario Beni. Este autor cria um modelo de análise e estudo do turismo que é feito de forma bastante abrangente e que proporciona uma sistematização maior dos resultados dos estudos, possibilitando uma melhor fundamentação no momento da formatação das políticas públicas que irão gerir a atividade turística (BENI, 2001). Esse é o Sistur, ou Sistema de Turismo, que possui como principais objetivos:

Organizar o plano de estudos da atividade de turismo, levando em consideração a necessidade [...] de fundamentar as hipóteses de trabalho, justificar posturas e princípios científicos, aperfeiçoar e padronizar conceitos e definições, e consolidar condutas de investigação para instrumentar análises e ampliar a pesquisa.

Dentro desse estudo sistêmico é feito um inventário dos componentes da cadeia produtiva do turismo em um determinado recorte espacial de potencial turístico, objetivando a detecção das oportunidades e ameaças que podem influenciar positiva ou negativamente no sistema em análise, para maximizar os resultados positivos e dar alternativas de mitigação das ameaças. Os principais componentes do sistema são “os subsistemas identificados nos conjuntos das Relações Ambientais, da Organização Estrutural e das Ações Operacionais do Sistor” (BENI, 2001, p. 47). Ou seja, são levadas em consideração cada uma das variantes que influenciam a atividade turística dentro desse segmento que está em análise. Wahab (1991) também defende essa visão do turismo como um complexo de segmentos concatenados e interdependentes, “o turismo na sua forma atual representa um sistema” (Wahab, 1991, p. 16). Em seguida o autor acrescenta que os componentes desse sistema devem se relacionar seguindo uma “interação entre os vários componentes, que visando uma indústria de turismo mais ‘saúdável’, devem funcionar coerentemente” (Wahab, 1991, p. 16).

Ao se pensar nas empresas turísticas, nota-se que estas possuem uma relação bastante dependente entre si, pelo fato de o produto turístico ter a peculiaridade de poder ser fragmentado. Um mesmo produto para ser vendido passa por vários fornecedores, e o que é melhor, sem que haja disputa, pois as empresas trabalham em conjunto. Aí se aplica noções do Sistor para entender essa inter-relação entre as várias indústrias que compõem a cadeia produtiva do turismo. E o consultor turístico ideal deve sempre ter essa visão, estar sempre atento a todas as variáveis que podem atuar de maneira decisiva nos resultados buscados pela organização na qual está prestando serviços de consultoria. Quando uma empresa turística contata um serviço de consultoria, o ideal seria que o consultor pudesse seguir os passos propostos aqui para que sua análise seja efetiva e para que as metas propostas dentro do serviço estejam de acordo com a realidade da empresa contratante.

É importante ressaltar que a consultoria empresarial não participa diretamente da implementação das ações propostas dentro de seu planejamento estratégico (Oliveira, 2006), sendo caracterizada assim como um agente norteador externo ao problema e que não pode tomar as decisões diretamente. Esta ferramenta apenas traça princípios norteadores para que os executivos da empresa cliente implementem e atuem diretamente nas ações oriundas de um serviço de consultoria. Outro ponto importante a ser levado em consideração é que nenhum plano de ação é infalível ou perpétuo, os planos devem ser constantemente revisados e atualizados para que não fiquem defasados. Isso possibilita com que eles se tornem úteis a longo prazo e possam ser aplicados nas mais variadas situações decorrentes das modificações naturais fruto das características dos mercados altamente competitivos e globalizados de que as empresas fazem parte atualmente.

2.3 Prestação de Serviços às Organizações Turísticas

No cenário organizacional das empresas turísticas de São Luís, pode-se perceber que este é um setor bastante defasado no que diz respeito às estratégias empresariais, pelo fato de as empresas não estarem preparadas para atuar de maneira respaldada nos princípios de maximização de resultados no sistema gerencial. Portanto é necessário que o serviço de consultoria empresarial seja mais bem utilizado pelas empresas turísticas, dessa maneira, riscos que são observados atualmente nas empresas turísticas serão mitigados e muitos problemas que parecem sem solução poderão ser resolvidos de maneira prática e com resultados em longo prazo. Isso significa que o objetivo da consultoria empresarial dentro da atividade turística da cidade é agir de maneira a implementar estratégias efetivas e que possibilitem o fomento desse segmento econômico através das suas ferramentas de planejamento estratégico organizacional.

Em São Luís, nota-se que os serviços prestados pelas empresas turísticas estão necessitando de um incremento para que estas possam aproveitar melhor as possibilidades da atividade turística na cidade. Observa-se que a maioria dos turistas não encontra opções diferenciadas de lazer e entretenimento dentro da cidade, e com isso passam menos tempo na cidade, fazendo com que os turistas deixem menos dinheiro neste núcleo receptivo. As empresas turísticas precisam

encontrar maneiras de elaborar um produto turístico atrativo e diferenciado para possibilitar a minimização dessas perdas de capitais que podem ser revertidos em benefícios para a cidade como um todo.

Em pesquisa realizada pela SETUR – Secretaria Municipal de Turismo de São Luís em Novembro de 2005, foi notado que os turistas que visitam São Luís permanecem durante pouco tempo na cidade, 33% dos entrevistados permanecem de 1 a 3 dias, apenas. O que se pode fazer para aumentar essa permanência? As empresas de consultoria em turismo podem ser ótimas aliadas nesse processo de formatação de um produto que necessite de mais tempo para ser usufruído pelos turistas.

A mesma pesquisa constatou que 97% dos turistas entrevistados nesse período tinham a intenção de retornar à cidade (SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE SÃO LUÍS, 2005), fato que deve ser levado em consideração, pois se constata aí que a São Luís possui uma grande potencialidade atrativa para os turistas, isso faz com que eles tenham a intenção de retorno Surge à dúvida: como aperfeiçoar a prestação dos serviços turísticos desta cidade? A resposta é bem simples, uma visão gerencial estratégica direcionada para resultados em longo prazo e que permitam a sustentabilidade da atividade turística como negócio rentável. O que falta é apenas os gestores de empresas turísticas passarem a ter uma maior visão mercadológica e estratégica para poder conquistar as fatias de mercado que ainda não foram conquistadas.

A consultoria prestada diretamente a empresas de turismo é uma maneira de se conseguir alcançar a elaboração de um conjunto de estratégias gerenciais para a inovação e otimização dos serviços turísticos na cidade. As empresas, mesmo as de pequeno porte, devem abrir mão desse pensamento de que a consultoria empresarial não é importante no seu desenvolvimento, visto que a consultoria é um recurso que garante resultados efetivos, pois essa atividade é baseada no planejamento estratégico.

Segundo Alvarez (2007, p. 3) “El fin de un/a consultor/a turístico/a se refiere a confeccionar planes estratégicos que desemboque en alcanzar las metas necesarias para producir rentabilidad en las empresas turísticas”. Ou seja, é necessário para prestar consultoria às empresas turísticas ter uma especialização nesse segmento específico, para que esse serviço seja de qualidade efetiva e possa

alcançar os resultados pretendidos e firmados no ato da contratação do serviço de consultoria. Observa-se na cidade de São Luís que os profissionais que atuam na atividade turística não possuem uma qualificação profissional adequada e satisfatória, ocasionando uma perda na qualidade da prestação dos serviços.

O autor continua dizendo que as principais atividades desenvolvidas por um consultor dentro da cadeia produtiva do turismo são:

Asesoramiento a las empresas para que adquieran las herramientas necesarias en la acción cómo entrar y consolidarse en el sector turístico. Aportar procesos de mejora continua, crear soluciones a problemas provenientes del ámbito del turismo para generar beneficios con productos turísticos, redactar informes técnicos, elaborar estudios de viabilidad de proyectos turísticos, gestionar la apertura de empresas turísticas, dirección, supervisión y control de obras, diseño e implantación de sistemas de calidad, diseño de logotipos, páginas web bajo la creación de una imagen corporativa, irrupción de nuevos destinos turísticos, planes de actuación para el fomento del turismo, estudio de la oferta turística, comercialización y representación integral en Hoteles. (ALVAREZ, 2007, p 3).

As maneiras de se trabalhar com consultoria em turismo são muito variadas, como nota-se acima, e a ajuda que a consultoria pode oferecer para a empresa-cliente é bastante relevante para o seu êxito empresarial, mesmo que a empresa-cliente não consiga notar esses efeitos positivos a curto prazo. Porém é importante ressaltar que quando se contrata um serviço de consultoria empresarial as ações propostas dentro do plano gerencial que surge após o processo de consultoria podem ser utilizadas em todas as áreas da empresa, mesmo que tal segmento não esteja diretamente ligado com o turismo.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração é que a consultoria traça planos que devem ser implementados pelo corpo gerencial e operacional da empresa. Sendo assim, a administração da empresa-cliente como um todo está em jogo, visto que “[...] tanto administradores quanto administração constituem uma necessidade específica da empresa, seu órgão característico e sua estrutura básica” (DRUCKER, 1975, p. 416). A consultoria deve ser muito específica e atenta ao estabelecer planos de ação dentro das empresas turísticas, pois para que se tenha um produto/serviço final satisfatório para o cliente, o organograma administrativo deve estar muito bem definido e as responsabilidades dentro da empresa claramente especificadas. Pois “quão bem os administradores dirigem e

estão dirigidos determina se os objetivos da empresa serão ou não atingidos” (DRUCKER, 1975, p. 411).

Todas essas variáveis influenciam decisivamente no processo da tomada de decisões e nos planos de ação dentro das empresas. Segundo Las Casas, “A empresa deve tomar suas decisões estratégicas conforme consta no plano de marketing” (LAS CASAS, 2006, p. 389), nota-se que o plano de marketing deve funcionar como uma ferramenta que possibilite o norteamento de cada ação desenvolvida e implementada dentro da empresa. Portanto o processo de consultoria organizacional se baseia, na maioria dos casos, no estabelecimento de um plano de marketing dentro da empresa cliente. Diante disso é necessário um rápido esclarecimento sobre o que seria um plano de marketing. Quando a consultoria se refere a um problema setorial da empresa, esse plano é estabelecido, porém as ações são realizadas em curto prazo.

Segundo Kotler, plano de marketing é um documento sistematizado que contém um completo sistema de metas a serem cumpridas em um período de tempo pré-estabelecido, para suprir alguma necessidade emergencial da empresa ou até mesmo para estabelecer algum tipo de meta a longo ou médio prazo (KOTLER, 1998, p.100), essas metas podem ser dos mais diferentes tipos, como por exemplo: otimizar a produção; aumentar a quantidade de clientes fixos; melhorar serviços que estão sendo prestados, para desenvolver a prestação de tais serviços; incentivar a fidelização de clientes, etc. A relevância da elaboração de um plano de marketing nas empresas de turismo está no fato de que esse recurso pode auxiliar as empresas a definir metas e objetivos estratégicos, estabelecer a identidade da empresa frente ao mercado, estimular a produção, melhorar aspectos estruturais, criar programas de desenvolvimento e incentivos para os funcionários, etc. Tudo isso faz com que a atividade se desenvolva de maneira mais oportuna e possibilita um melhor aproveitamento da atividade turística. A prestação de serviços às empresas de turismo deve, portanto seguir os modelos criteriosos de elaboração dos planos de marketing, pois essa ferramenta estratégica pode auxiliar de maneira bastante efetiva os gestores de turismo que necessitam incrementar o seu negócio ou solucionar algum tipo de problema.

2.3.1 Sistemas B2B e B2G (Business to Business e Business to Government) e Mix de Produtos e Serviços

A internet está quebrando diversos paradigmas no panorama organizacional das empresas turísticas. Quem imaginaria um substituto para um memorando interno batido à máquina? Hoje em dia só se fala em e-mail, ferramenta que ainda disponibilizou diversas vantagens a mais dentro dos processos de comunicação interna e externa das empresas. As áreas de vendas, marketing, treinamento, atendimento de clientes e outras estão se tornando cada vez mais informatizadas e podem ser consultadas em tempo real pela internet. Sistemas inteligentes de otimização dos serviços estão invadindo as empresas de turismo, dinamizando o atendimento e criando serviços diferenciados e a cada dia com mais alta tecnologia.

Como consequência disto sistemas de otimização de relações e transações vem sendo instaurados. O sistema B to B⁴, que faz parte de um conjunto de novas terminações que nomeiam essas transações, surge como a determinação de um tipo de serviço novo, eficiente e eficaz, dinâmico, efetivo, e que cada vez mais agrega valores para se tornar uma opção de resultados garantidos para as empresas. Esse não é o único termo que define as relações dessa nova economia: observa-se que as relações são definidas como *business to consumer* ou B2C, que seria determinado como um serviço de prestação direta aos consumidores (LIAUTAUD, 2002); *business to government*, entre outros, dentre os quais se destaca o *business to business*, que é a relação direta entre empresas, e é o que mais se aplica ao serviço de consultoria empresarial turística. Já que o sistema B to B ou Business to Business indica um sistema de trabalho que relaciona empresas com empresas, ou seja, esse é um tipo de serviço prestado por uma empresa à outra empresa, negócios entre empresas. Dentro desse sistema de relacionamento empresarial a tomada de decisão busca sempre aumentar as relações entre as empresas que estão envolvidas (GONÇALVES, 2001).

Nos negócios entre empresas todas as ações de marketing buscam reforçar as relações e criar o senso de parceria, mas há uma questão importante: o

⁴ *Business to Business* (B to B ou B2B) – Sistema de negócios que envolvem a negociação financeira entre duas empresas ou mais;

relacionamento, ou relações corporativas, não ocorre entre empresas, acontece entre as pessoas que trabalham nos dois lados. Essa é a principal diferença para as táticas de relacionamento no marketing de consumo – no qual basta mirar no cliente consumidor, identificá-lo, segmentá-lo e customizar táticas de vendas. Esse novo contexto de prestação de serviços entre empresas surge a partir das relações de produção industrial, que são caracterizadas por um conjunto sistemático e correlato de diferentes empresas e segmentos que atuam de maneira interdependente. O objetivo desse processo é formatar um produto/serviço final de qualidade aos clientes, ou seja, até que o produto/serviço seja usufruído pelos consumidores existe todo um complexo de relações entre produtores, distribuidores e revendedores. Essas novas inter-relações que ocorrem entre empresas de distribuição e de prestação de serviços, principalmente através do e-business, são agora chamadas de business to business, ou B to B. As empresas, no caso as empresas de consultoria turística, prestam serviços a outras empresas visando à otimização dos resultados dentro das empresas-clientes.

Uma das formas mais comuns de prestação de serviços entre empresas é concorrência por licitações, que é um processo no qual várias empresas disputam o direito de prestar um serviço a outra empresa, que na maioria das vezes é o próprio governo. Esse processo é iniciado com o lançamento de editais, em seguida as empresas interessadas inscrevem seus projetos de prestação de serviços que são construídos de acordo com as necessidades da empresa contratante. Daí a empresa contratante seleciona a empresa prestadora de serviços como projeto mais adequado para o cumprimento de seus objetivos. Assim é firmado um contrato de prestação de serviços que é firmado entre as duas partes, dando direitos à empresa de consultoria para desenvolver seu projeto dentro da empresa contratante. Como afirma Giosa (1997):

Definido o prestador de serviço, deverá a empresa contratante propor a assinatura de um Contrato, que dará o aspecto formal à relação entre as partes [...]. A formalização contratual se torna um instrumento de apoio e suporte à operação, responsabilizando o prestador de serviços, estabelecendo regras de relacionamento, e dando base juridicamente adequada à relação. (GIOSA, 1997, p. 55).

O estabelecimento de um contrato de prestação de serviços assegura os direitos e deveres das partes envolvidas. E a partir daí são estabelecidos pontos estratégicos que farão parte do Mix de Marketing da empresa-cliente. Segundo Kotler (1984) tem-se a definição de Mix de Marketing como “a mistura de variáveis de marketing controláveis que a empresa utiliza para atingir o nível desejado das vendas no mercado-alvo” (KOTLER, 1948 *apud* MIDDLETON, 2002). As estratégias, com os objetivos estabelecidos a partir do mix de marketing vão tornar possível para a empresa atingir as metas de produção e vendas. Para tanto é necessário que essas estratégias estejam voltadas para a busca da qualidade total na prestação de serviços. A busca da qualidade total deve ser primordial, pois quem trabalha com prestação de serviços, ou seja, quem trabalha diretamente com o consumidor final, deve primar pela qualificação e pela qualidade, já que os consumidores estão sempre em busca de serviços otimizados e diferenciados. Tratamento diferenciado sempre agrega valor aos serviços turísticos. Os gestores da atividade turística devem estar atentos a isso para saber aproveitar as oportunidades que surgem das inter-relações entre empresas que prestam serviços turísticos e empresas de consultoria. As possibilidades de fomento para a atividade turística através dessas relações são imensas e devem ser aproveitadas.

2.3.2 Inovação Tecnológica

É notório que as transformações e inovações tecnológicas têm influenciado de maneira crescente as empresas, como se pode observar ao verificar que as novas tecnologias estão em toda parte, dinamizando os processos e possibilitando mais rapidez e agilidade no atendimento ao mercado consumidor. “Quem quiser prestar serviços de qualidade tem que conhecer os mais recentes avanços de sua área” (MINARELLI, 1997, p. 27). O processo de dinâmica do conhecimento e as inovações tecnológicas crescem de maneira extraordinária, como afirma Bassi, 2000:

Em nenhum período da história, o aumento do conhecimento e a velocidade das mudanças tecnológicas foram tão rápidas. Atualmente, o volume de conhecimento dobra a cada dois anos, e a tecnologia evolui rapidamente em setores de ponta, como a telemática (que engloba telecomunicações e informática). (BASSI, 2000, p. 32).

Para que se tenha um produto competitivo no mercado é necessário estar sempre tomando conhecimento das inovações tecnológicas, aprender a usá-las e aproveitar as ferramentas que possibilitam um diferencial competitivo no produto que está sendo formatado. Uma dessas ferramentas é a dinamização da informação. A Tecnologia da Informação (TI) pode ser classificada como o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, e à maneira como esses recursos estão organizados num sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. Por meio da gestão da informação é possível visualizar as tendências de determinado setor ou tema, com o objetivo de gerar informações sobre as perspectivas futuras, bem como emitir a percepção sobre tendências inovadoras não consensuais. Possibilitando, assim, a eficiência em transmissão de informações dentro da empresa. Segundo Ortiz:

As idéias de sociedade informática ou de aldeia global sublinham a importância da tecnologia moderna na organização da vida dos homens. A descrição da passagem de uma economia de *high volume* para de *high value* enfatiza uma mudança atual no campo da economia; já não seria mais a produção em massa que orientaria a estratégia comercial das grandes empresas, mas a exploração de mercados segmentados (*customized products*). (ORTIZ, 1994, p. 14).

Ortiz defende que a sociedade tem vivido um momento de transição na sua economia, inovações no campo da prestação de serviços fazem com que as relações econômicas se concretizem de maneira cada vez mais pessoal e customizada. Esse processo vem se intensificando desde a Revolução Industrial, passando pelas revoluções tecnológicas até chegar aos dias de hoje, sendo nominada como a “sociedade informática”, que é caracterizada por um grande nível de transmissão de conhecimentos, que possibilita a dinamização na prestação de serviços (Ortiz, 1994). As empresas turísticas necessitam se adequar a essa nova realidade para poder prestar sempre serviços dinamizados para os seus clientes e

essa necessidade sugere um processo de modificação na sua estrutura, baseado em modificações e inovações tecnológicas de todos os tipos. Segundo Boiteux, “A utilização da tecnologia da informação deve ser aperfeiçoada para melhorar a produtividade e a sobrevivência da empresa” (BOITEUX, 2003, p. 2), a importância da utilização de novas tecnologias é notoriamente indispensável para as empresas que pretendem permanecer atuantes e influentes no mercado atual, extremamente competitivo. É importante notar que as tecnologias implementadas dentro de uma empresa exercem uma influência muito grande nos processos, como afirma Hampton:

[...] Uma vez que a organização se comprometer com a execução de uma dada atividade e com a utilização de uma dada tecnologia, essa tecnologia irá fatalmente afetar todo o resto dentro da organização. [...] O entendimento dos efeitos e implicações da tecnologia é tão crítico para a competência da administração como o é a compreensão da motivação e da dinâmica dos grupos. (HAMPTON, David R., 1992, p. 122).

É notório que a grande influência da tecnologia em empresas de turismo pode mudar de maneira bastante significativa o ambiente interno da empresa, pois como afirma Hampton, a tecnologia dentro da empresa é tão importante quanto qualquer outro recurso logístico, operacional ou gerencial. Para tanto se torna indispensável um melhor aproveitamento desses recursos tecnológicos nas empresas, diante disso, a consultoria especializada em inovação organizacional e tecnológica é utilizada como um recurso indispensável no ambiente empresarial. A consultoria empresarial especializada em inovações de tecnologia para organizações é um ramo crescente na atualidade e verifica-se que esta nova opção de consultoria pode possibilitar grandes ganhos dentro das empresas turísticas. Já que a atividade turística sempre se baseia na dinamização, quanto mais facilidades forem agregadas ao produto turístico, mais esse produto se tornará atrativo e, conseqüentemente, melhor aceito pelo mercado consumidor. Para que se tenha uma inovação concreta tomar certas atitudes é necessário, não se deve contar com a sorte, como defende Whittington: “A inovação tecnológica envolve a luta para se estabelecer o padrão da indústria. Há pouco espaço para o azarão” (WHITTINGTON, 2001, p. 88). E o autor continua dizendo que:

[...] para serem inovadoras efetivas, as organizações deveriam examinar constantemente os horizontes em busca de novas oportunidades para satisfazer seus clientes. Para inovar com sucesso. “Toda a corporação deve ser vista como uma organização que cria clientes e os satisfaz”. “[...] Sem a orientação do marketing, uma organização só será bem sucedida por sorte ou porque outras funções avaliaram, elas mesmas, o mercado ao definir suas ações”. (WHITTINGTON, 2001, p. 88).

Whittington defende aqui que as empresas devem ter, antes de tudo, uma visão focada no cliente, o mercado consumidor é quem dita as inovações que precisam ser implementadas dentro das empresas pelo fato de os consumidores serem os mais interessados no produto final das organizações. E quem tem o papel de fazer a orientação das ações é o marketing, já que o marketing é a ferramenta que analisa de maneira mais completa a totalidade dos *stakeholders* das organizações. (Whittington 2001). As orientações de marketing voltadas para os clientes sempre conseguem ter resultados mais efetivos, pois buscam o ponto principal da gestão estratégica ao considerar a empresa como um todo dinâmico e diferenciado, no qual cada parte pertencente à organização possui suas opiniões e peculiaridades. E essas orientações quando atreladas às estratégias tecnológicas se mostram efetivamente promissoras para o fomento da atividade organizacional, especialmente em se tratando da atividade turística que atua intrinsecamente atrelada ao marketing.

Neste capítulo foram desenvolvidos conceitos e discussões a respeito das estratégias de consultoria empresarial, com um enfoque voltado para a prestação de serviços às empresas turísticas. Pontuando a participação das empresas de consultoria nos processos de elaboração dos planos de marketing que estabelecem metas a serem cumpridas pelas empresas turísticas para atender aos seus clientes com uma mentalidade voltada para a qualidade total. Esses conceitos irão nortear as pesquisas empíricas que seguem.

3 METODOLOGIA: Observatório de dados empíricos

Este capítulo apresenta resultados práticos de pesquisas empíricas envolvendo empresas de consultoria empresarial de São Luís. Levando em consideração aspectos estratégicos que possam contribuir de maneira significativa para o fomento da atividade turística da cidade. São catalogados e analisados os dados coletados junto às empresas de consultoria turística da cidade, através de entrevistas estruturadas, estabelecendo uma correlação com os aspectos teóricos acima descritos.

3.1 Descrição de Empresas de Consultoria Turística em São Luís

As empresas de consultoria atuantes na cidade de São Luís se caracterizam por serem empresas pequenas e por atuarem apenas nas áreas de assessoria jurídica e contábil. A partir de pesquisa na Junta Comercial do Estado do Maranhão, foi observado que cerca de cento e cinquenta empresas de consultoria da área organizacional estão registradas atualmente na cidade de São Luís. Em seguida foi realizado outro levantamento de dados através de pesquisa realizada junto ao banco de dados da Listel *Online*⁵, que possibilitou com que se tivesse acesso direto a informações como endereço, telefone e e-mail dessas empresas, as empresas foram em seguida contatadas. E nesse primeiro contato foi notado que um percentual muito pequeno de empresas atua diretamente na área de consultoria turística, pelo fato de apenas seis dessas empresas afirmarem ter como público-alvo esse segmento de empresas. Ou seja, existe uma deficiência de empresas que prestam consultoria diretamente a empreendimentos do setor turístico.

Outra característica observada nas empresas que estão sendo utilizadas como objeto de estudo é que elas não têm o crédito devido por parte das empresas turísticas, a maior parte das empresas entrevistadas se mostra disposta a prestar consultorias às empresas de turismo, só que estas ainda não se mostram dispostas a utilizar as facilidades proporcionadas por essa ferramenta gerencial.

⁵ Endereço da Listel Online – <http://www.listaonline.com.br> – acesso em: 05/10/2007;

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa aqui realizada é caracterizada como estudo interdisciplinar, pois possui um referencial teórico com autores de diversos segmentos do conhecimento, como marketing, turismo, administração, etc. que dialogam entre si. É uma pesquisa fundamental, pois busca esclarecer pontos a respeito da consultoria empresarial turística na cidade de São Luís. A pesquisa utiliza dados de fontes primárias, como livros, artigos; e secundárias, pois serão aplicados questionários nas empresas que prestam consultoria para as empresas de turismo da cidade.

O estudo foi feito por amostragem, não probabilístico, pois os questionários foram aplicados a uma amostra da população de empresas de consultoria, o critério usado foi o de escolher apenas as empresas que prestam ou já prestaram consultoria para empresas de turismo, como agências hotéis, restaurantes ou até mesmo empresas do setor público. O estudo se caracteriza assim, como estudo de caso, segundo Yin (2000):

[...] o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. (YIN, 2000, p. 32).

Esta definição permite compreender o conceito de estudo de caso e como tal tipo de investigação se aplica a este estudo, pois se mostra como pesquisa aprofundada de um tema específico que é contextualizada de acordo com as tendências do mercado atual; são expostos dados de fundamentação teórica e empírica sobre o tema. Logo, esta pesquisa tem um caráter de pesquisa de campo, visto que alguns dados foram coletados in loco através de aplicação de questionários diretamente para as empresas de consultoria.

Por se tratar de um estudo exploratório e para a sua contextualização, em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica para que alguns conceitos pudessem ser esclarecidos, já que a pesquisa se dispõe a estudar um

ramo bastante novo da economia, que é a prestação de serviços de consultoria organizacional direcionada para empresas do setor turístico de São Luís.

3.3 Tratamento dos Dados

Os dados do presente estudo foram coletados por meio de questionários com perguntas estruturadas, organizadas tendo como base a Escala Likert, que é uma ferramenta na qual são feitas afirmações a respeito do assunto em estudo, essas afirmações são postas à prova pelas pessoas entrevistadas da seguinte maneira: seguindo uma escala de 1 a 5 a pessoa vai dizer se concorda ou discorda com cada uma das afirmativas, sendo que o número 1 significa “discordo totalmente”; o 2 significa “discordo”; o 3 significa “nem concordo, nem discordo”; o 4 significa “concordo”; e o 5 significa “concordo totalmente”.

Segundo Miranda (2006), “as escalas de *Likert* permitem informar o grau de concordância ou discordância. Atribui-se um número a cada resposta, que reflete na intensidade das expectativas dos entrevistados em relação a cada afirmação” (MIRANDA, 2006, p. 88), por esse motivo foi utilizado esse método de investigação na presente pesquisa, pois a *Escala Likert* possibilita analisar com maior propriedade a intensidade das respostas, ocasionando conclusões mais pontuais no estudo.

Após a coleta os dados foram tabulados através do programa Excel, para se estabelecer porcentagens dos dados. Utilizando o mesmo recurso, o Excel, em seguida os dados foram transpostos para os gráficos com os resultados que serão analisados a seguir.

3.4 Análise dos Resultados

Durante o desenvolvimento do estudo, foram pesquisadas cerca de 150 empresas, das quais seis delas se encaixaram no perfil da pesquisa, já que o objeto de pesquisa foi estabelecido como as empresas prestadoras de serviços de consultoria que trabalham ou já trabalharam com empresas do segmento turístico, a aplicação dos questionários só se tornou possível a esse grupo de seis empresas. Tais questionários foram aplicados no espaço de tempo do dia 01 de Novembro ao dia 10 de Dezembro de 2007. O questionário aplicado tem o objetivo de verificar aspectos sobre a consultoria turística em São Luís (ver modelo – Apêndice A).

As variáveis de controle mostraram que 67% dos entrevistados são do sexo masculino e 33% do sexo feminino (ver Apêndice B – Gráfico 13), mostram ainda que a idade predominante dos entrevistados delimita-se entre 35 e 44 anos. Ou seja, a maioria dos entrevistados é bastante experiente (ver Apêndice C – Gráfico 14). O gráfico 15 (Ver Apêndice D) mostra os principais serviços oferecidos pelas empresas de consultoria de São Luís, os mais apontados pelos entrevistados foram: a) Pesquisas variadas b) Treinamentos e c) Cursos; verifica-se que as empresas de consultoria possuem serviços positivos para a otimização das empresas de turismo, porém um pequeno número das empresas (12% apenas) revelou trabalhar com planos de marketing, isso é uma deficiência das empresas de consultoria, pois essa ferramenta se mostra indispensável. A seguir verificam-se as variáveis que mostram as expectativas sobre o panorama de consultoria, desafios e perspectivas em São Luís.

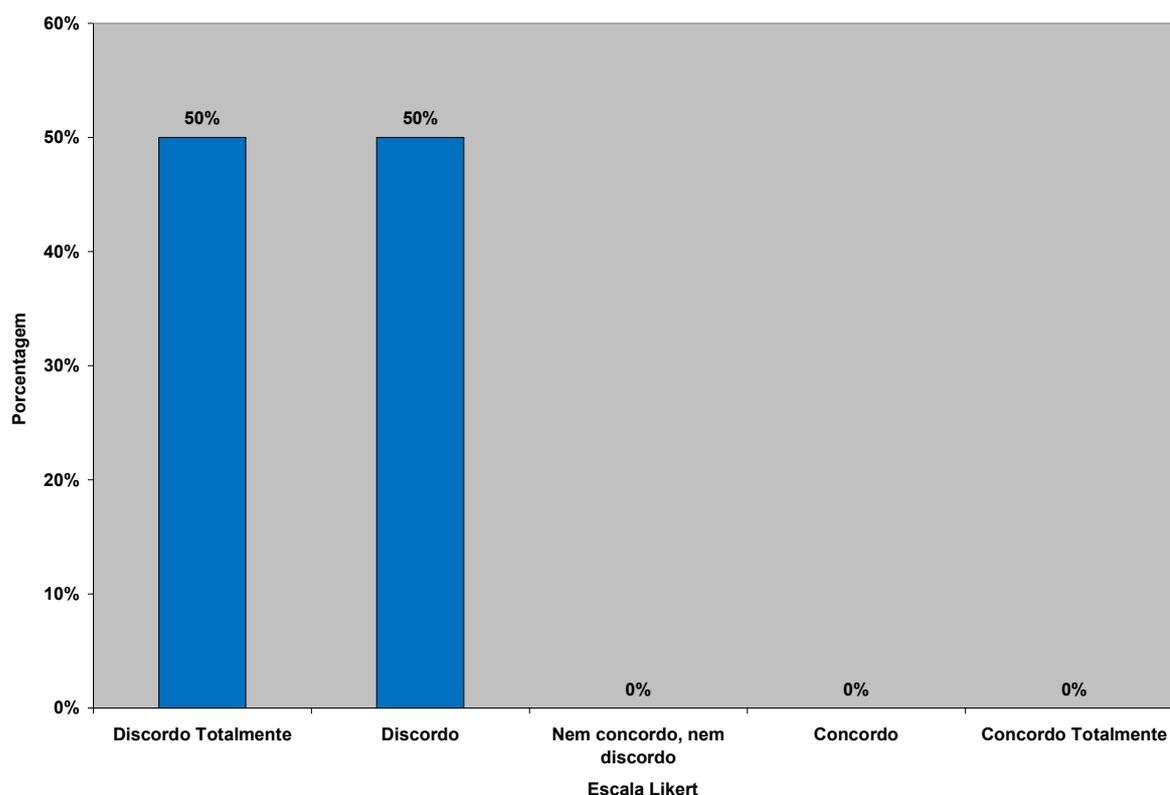


Gráfico 01 – A maioria das empresas-clientes são médias e grandes

Neste gráfico é possível observar que 50% dos entrevistados discordam totalmente e outros 50% discordam da afirmativa, ou seja, há uma corroboração com o fato de que a maioria das empresas de turismo atuante na cidade é de pequeno porte. Segundo pesquisa do SEBRAE/MA, a maioria das empresas atuantes no Maranhão é de pequeno ou médio porte e só em 2002 cerca de 3.000 empresas foram extintas (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MARANHÃO, 2005), por não terem uma estrutura competitiva para atuar no mercado. O que leva à conclusão de que tais empresas necessitam de um auxílio que deve ser dado, preferencialmente, pelo serviço de consultoria, porque, como já citado, a consultoria tem um papel bastante promissor no que diz respeito ao embasamento dessas empresas.

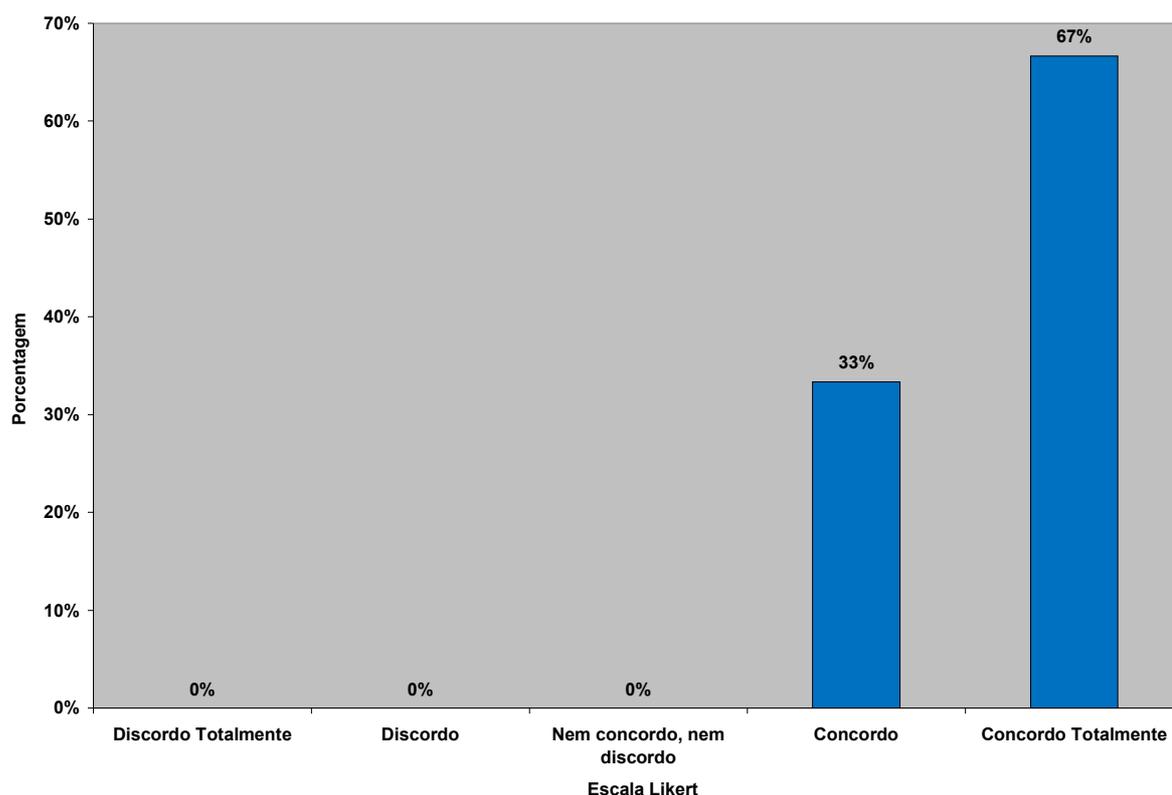


Gráfico 02 – O turismo concentra empresas familiares

Este gráfico confirma as premissas do gráfico 01, pois cerca de 70% (setenta por cento) das respostas apontam que os entrevistados concordam totalmente com o fato de as empresas turísticas concentrarem empresas familiares, visto que pequenas empresas são em grande parte familiares. Este é um tipo de empresa que não está aberto a mudanças nos seus parâmetros tradicionais, o que dificulta muito a atuação e a aceitação do serviço de consultoria. Tais empresas não possuem ainda muita confiabilidade nesse serviço. Como afirma Oliveira as transformações organizacionais “[...] podem provocar uma serie de efeitos sobre as pessoas e, a partir desta situação, pode-se ter o início de um processo de resistência a esta mudança” (Oliveira, 2006, p.87). Essa resistência a mudanças é muito observada nas empresas tradicionais, familiares, e com uma mentalidade que não está voltada para inovações. O papel do consultor, nesses casos, é o de tentar mudar essas atitudes e possibilitar as transformações estratégicas nas empresas familiares, dessa maneira elas poderão vir a se tornar grandes ou mega empresas.

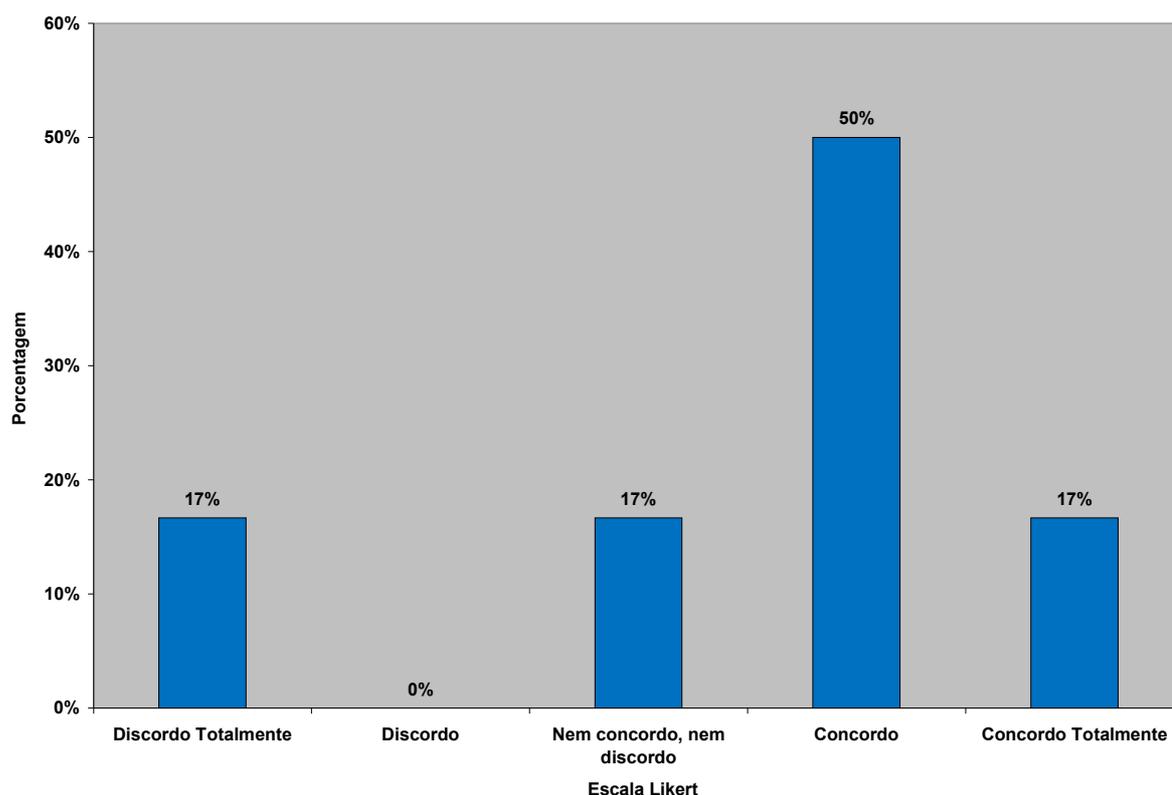


Gráfico 03 – O campo de licitações em turismo é restrito

Este gráfico mostra as opiniões a respeito do campo de licitações na cidade de São Luís, nota-se que 50% dos entrevistados concordam que esse campo é restrito, as empresas ainda não possuem um campo muito vasto em licitações, a maioria delas concorre em licitações fora do estado, para instituições governamentais, principalmente. Porém, ao se observar que 17% dos entrevistados discordam totalmente dessa afirmação, tem-se que esse mercado se mostra promissor, pois as empresas podem buscar a concorrência em licitações e incentivar essa prática. Nenhum mercado é imutável e, sendo incentivado, pode vir a ser bastante promissor, segundo Deming “é necessário inovar, prever as necessidades do consumidor, oferecer-lhe mais. Aquele que inova e tem sorte vai conquistar o mercado” (DEMING, 1997, p.8). Ou seja, as empresas de consultoria devem assumir um papel inovador e empreendedor para incentivar a sua contratação por parte das empresas turísticas, a inovação não deve ser objetivo apenas nas empresas-clientes.

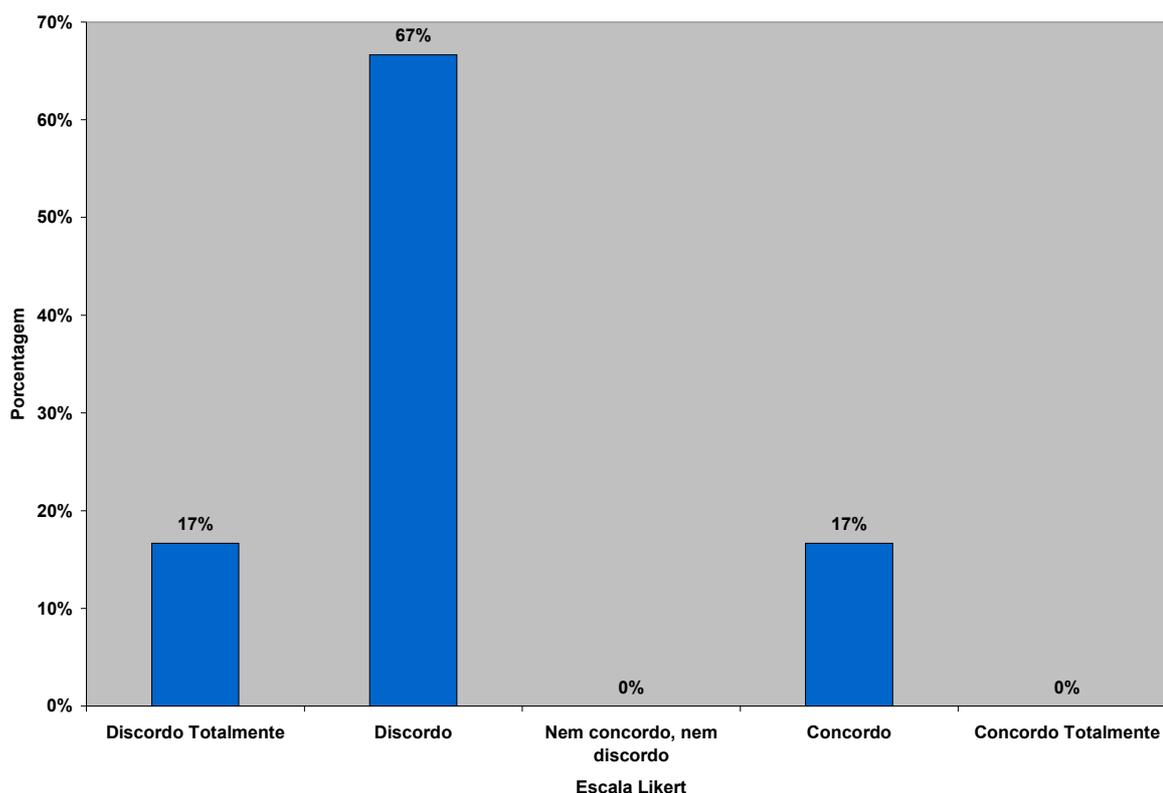


Gráfico 04 – Empresas turísticas primam pela consultoria

Observa-se neste gráfico que 67% dos entrevistados não concordam com o fato de as empresas turísticas terem preferência pelo serviço de consultoria empresarial, ainda 17% discorda totalmente desse fato, daí tem-se que as empresas turísticas não primam pelo serviço de consultoria, de acordo com pesquisa do SEBRAE/MA (2005, p. 19):

Cerca de 23,1% de ex-empresários informaram que não demandaram auxílio externo para o gerenciamento de suas empresas [e] 17,2% de empresários de empresas ainda no mercado demandaram préstimos de pessoas que conheciam o ramo de atividade.

Isso significa que as empresas que primaram por um auxílio (ou consultoria) externo têm maiores chances de não permanecer no mercado, empresas turísticas devem abandonar essa mentalidade e buscar o serviço de consultoria, pois este possui, comprovadamente, resultados efetivos quando utilizados.

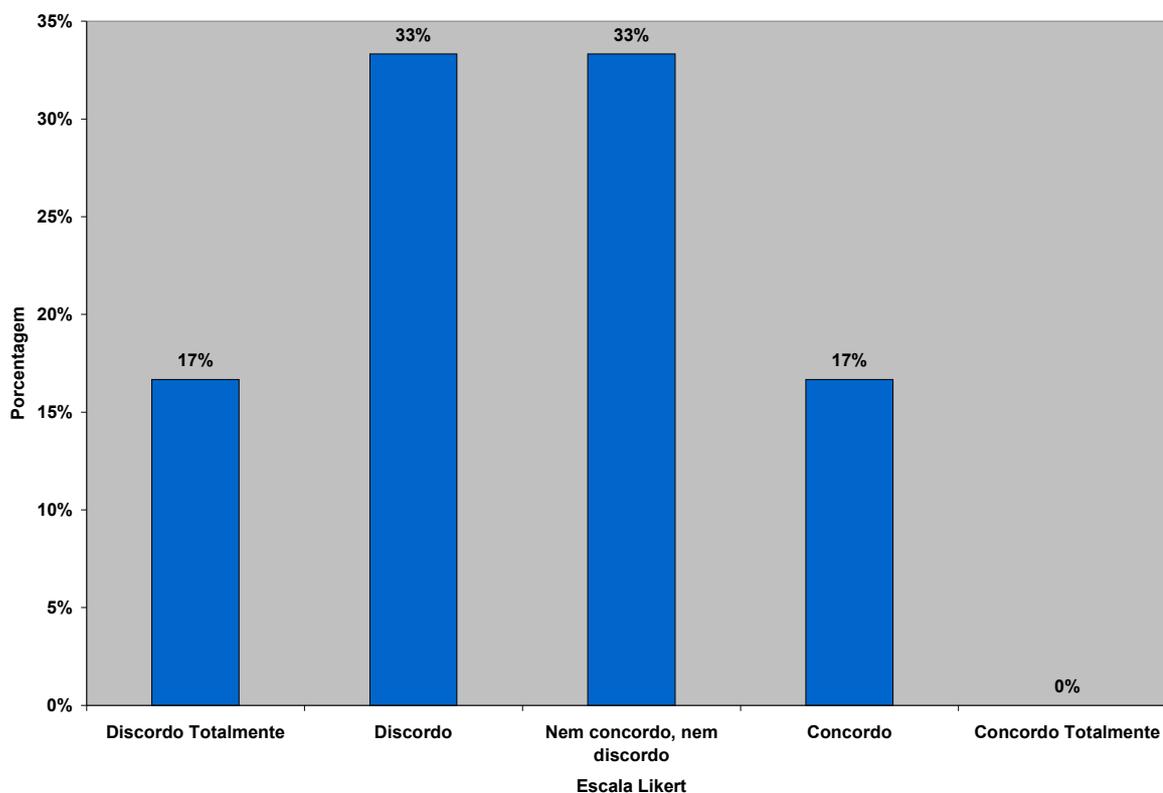


Gráfico 05 – Aceitação de Planos de Marketing por gestores

De acordo com o Gráfico 05, 33% dos entrevistados discordam que os gestores possuem facilidade para aceitação dos planos de marketing propostos pelas empresas de consultoria, outros 17% discorda totalmente dessa afirmação, e mais 33% não tem opinião a respeito, o que leva à conclusão de que planos de marketing não são muito bem aceitas pelo nível gerencial das empresas. Drucker afirma que “O administrador – não importa qual seja seu nível ou função – terá que tomar cada vez mais decisões estratégicas. E cada vez menos poderá confiar na sua capacidade de tomar intuitivamente a decisão tática correta” (DRUCKER, 1981, p.348). Os gestores necessitam tomar decisões mais voltadas para o mercado competitivo e não podem mais assumir atitudes como essa, gestores com visão mercadológica devem estar abertos a mudanças, novos planos de marketing são mudanças positivas para a organização, a sua aceitação deve ser prioridade.

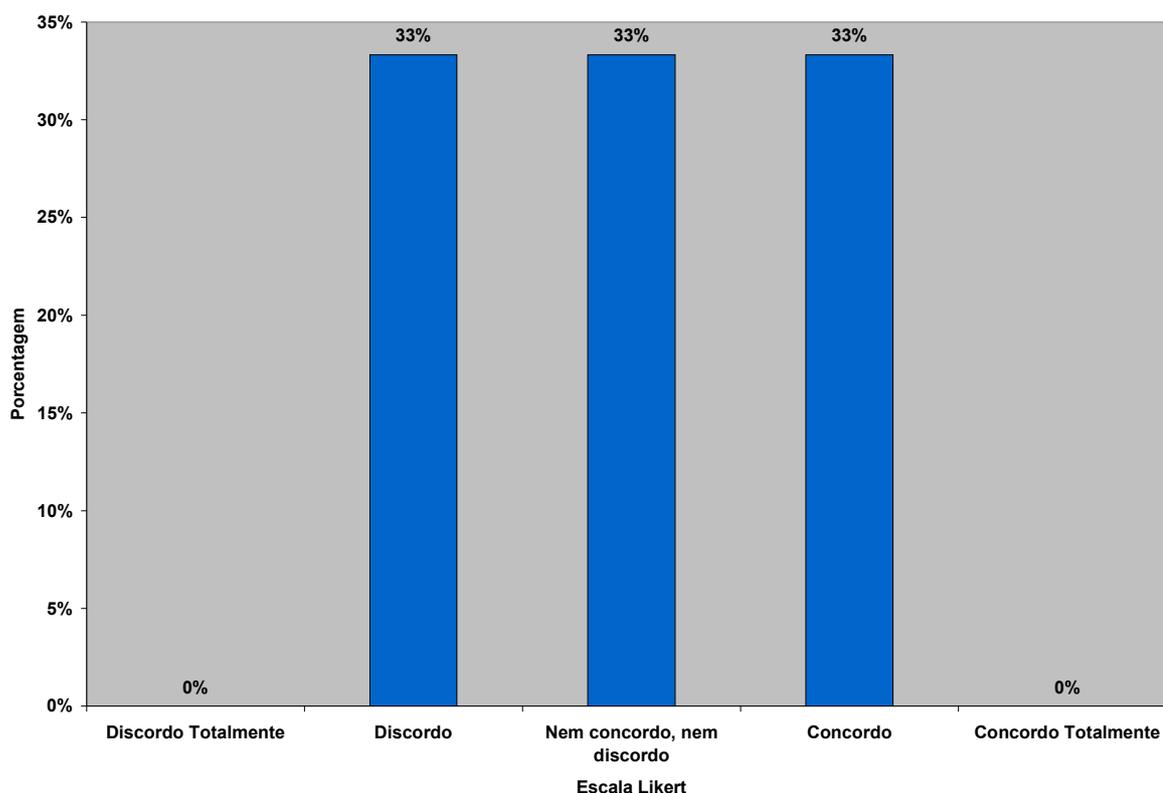


Gráfico 06 – Aceitação de Planos de Marketing por operacionais

A aceitação da implementação de planos de marketing não deve partir apenas dos gestores, mas de todos os níveis da organização, é necessário implementar a “administração da empresa como um sistema. Sob boa administração a função de cada componente, cada divisão, contribui para a otimização do sistema” (Deming, 1997, p. 21). Cada parte envolvida da empresa deve estar focada nas metas, para tanto:

Importa dispor das pessoas adequadas, empresários com capacidade gerencial e gerentes com mentalidade empresarial, que operem como homens de negócio/empreendedores, associados e parceiros, responsáveis por negócios externos e internos orientados continuamente para a satisfação dos clientes e de seus resultados. (SANTANA, 1992, p. 16)

Neste gráfico nota-se que as opiniões estão ainda muito imaturas, os consultores entrevistados ainda não possuem uma opinião firmada a respeito da importância do envolvimento de todos os setores da organização na implementação

dos planos de marketing, visto que 33% nem concorda nem discorda com a afirmativa, 33% discorda e outros 33% concorda. Faz-se imprescindível, que os consultores percebam essa importância para a implantação efetiva dos planos de marketing nas empresas turísticas.

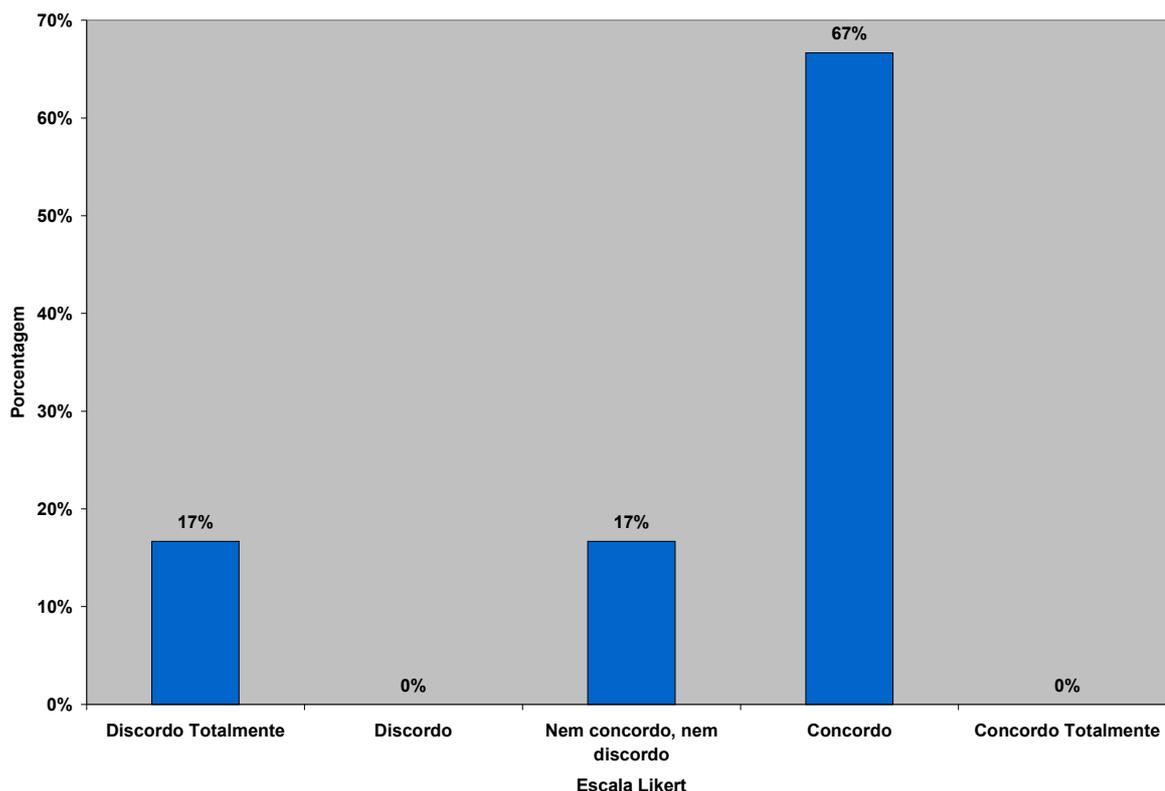


Gráfico 07 – Credibilidade do serviço de consultoria

Diante da afirmativa de que “As empresas turísticas mostram credibilidade nas empresas de consultoria empresarial” (ver Questionário – Apêndice A), os gestores das organizações que prestam consultoria a empresas turísticas em sua maioria (67%) concordaram com tal afirmativa, e um percentual muito pequeno Discordou totalmente (17%) ou não teve opinião formada (outros 17%). Tal resultado mostra que as empresas turísticas que procuram os serviços de consultoria se satisfazem com os resultados, e acabam criando uma credibilidade nessa atividade.

Existe a necessidade de as empresas de turismo conhecerem muito mais a respeito dos aspectos inerentes à consultoria empresarial, esse conhecimento proporcionará a disposição para testar a efetividade do serviço de consultoria e com isso as empresas estarão dispostas a experimentar o diferencial que as empresas de consultoria proporcionam, gerando assim a credibilidade que é devida às empresas de consultoria.

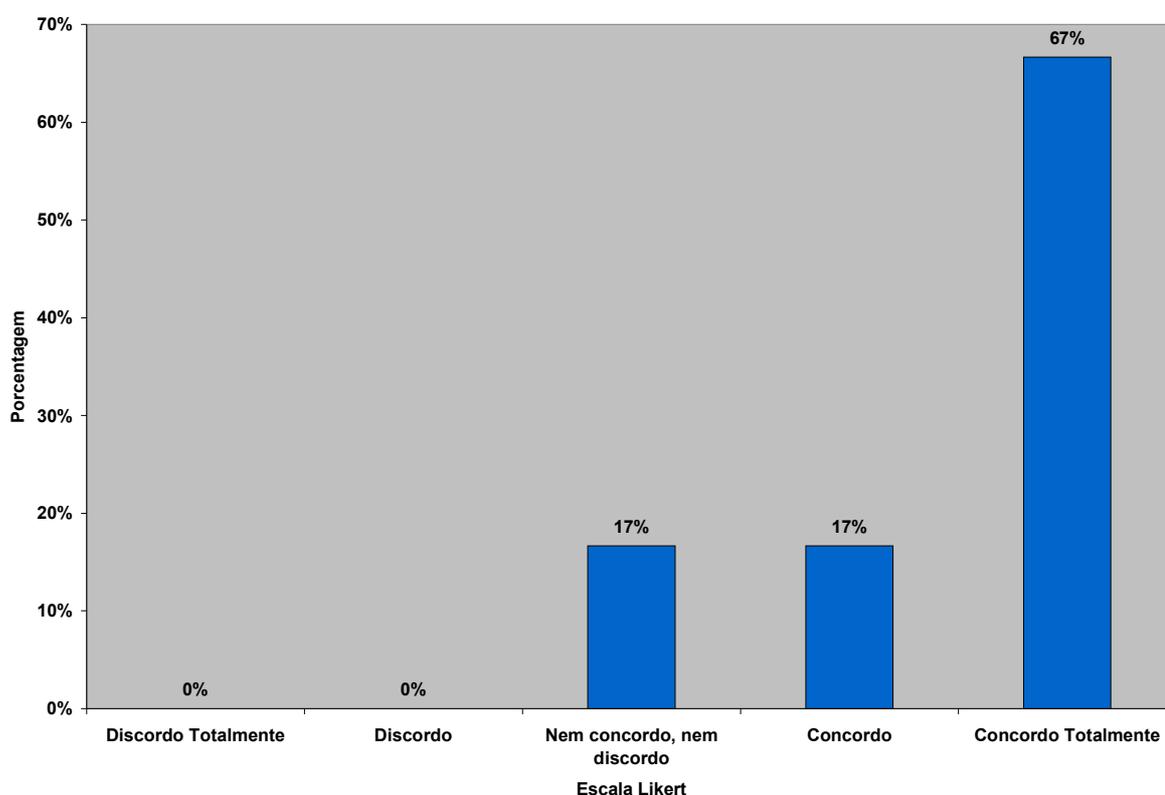


Gráfico 08 – Consultoria como diferencial competitivo

Neste gráfico pode-se notar que os entrevistados corroboram com o ponto de vista defendido durante esta pesquisa, visto que 67% deles concordaram totalmente com a assertiva que diz que a consultoria fomenta, desenvolve, a atividade turística, 17% apenas concordaram e outros 17% não tiveram opinião formada. A indústria de consultoria se apresenta há bastante tempo como uma atividade em ascensão. Wood Jr. e Caldas (*apud* CORREIA & VIEIRA, 2007, p. 1) apresentam que:

“a indústria de consultoria teve um crescimento acelerado a partir da década de 90. Entre 1991 e 1998 as cinco maiores firmas de consultoria viram seus faturamentos, em média, dobrarem; e mesmo nos períodos em que a economia e os negócios tiveram baixos níveis de crescimento, a indústria de consultoria prosperou”.

Esse desenvolvimento se dá pelo aperfeiçoamento das empresas de consultoria que estão investindo na capacitação como um diferencial tornando-se, assim, como uma opção para a fixação de um diferencial competitivo quando são contratadas.

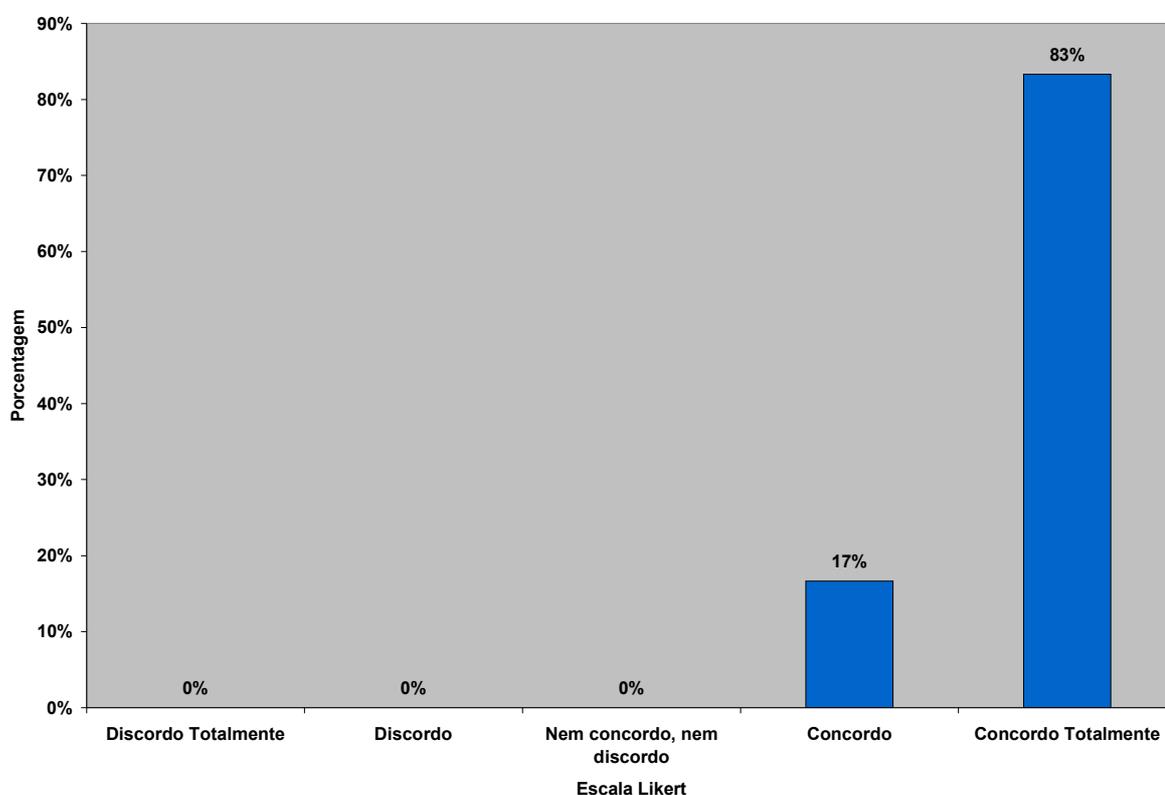


Gráfico 09 – A consultoria formata um produto/serviço competitivo

De acordo com o gráfico acima, pode-se notar que 83% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmativa de que a consultoria é ferramenta crucial para o desenvolvimento da competitividade nas empresas, pois a consultoria desenvolve estratégias para o alcance da competitividade. Segundo Sirotsky “Gestão competente de recursos humanos e foco na qualidade voltada para o

consumidor são atalhos reais na busca da competitividade” (Sirotsky, 1993, p. 40), isso significa que o estabelecimento de estratégias empresariais é o melhor caminho para a competitividade. A consultoria possui um papel significante no processo decisório das empresas-clientes, pelo fato de que “O consultor deve saber contribuir para a alavancagem dos resultados da empresa-cliente por meio de propostas de soluções e acompanhamento dos resultados” (OLIVEIRA, 2006, p. 124), a ferramenta consultoria é, indubitavelmente, decisiva para a formatação de um produto/ serviço competitivo no mercado turístico de São Luís.

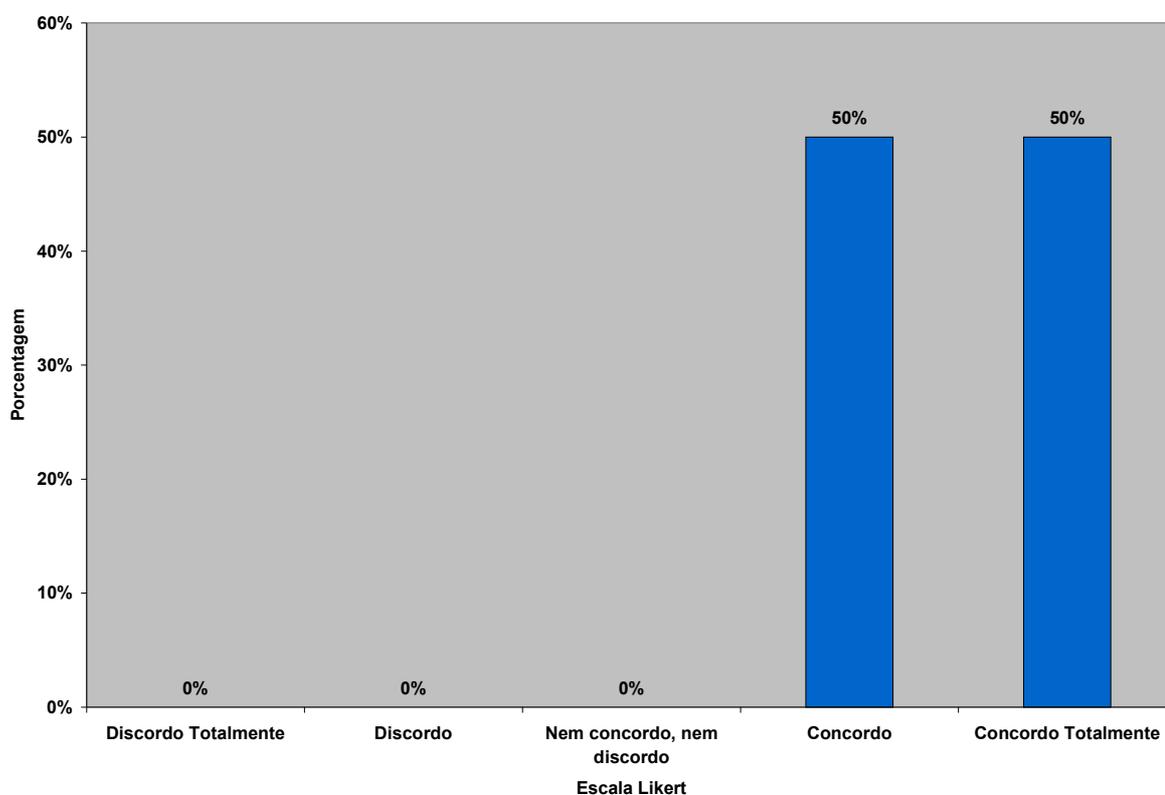


Gráfico 10 – O mercado de consultoria em São Luís torna-se promissor

Diante da afirmativa de que o mercado de consultoria empresarial na cidade de São Luís é promissor, 50% dos entrevistados concordaram totalmente com a afirmativa e os outros 50% apenas concordaram, tais resultados corroboram com os resultados do gráfico 09, e confirmam os resultados da pesquisa que aqui se desenvolveu, pois o segmento consultoria se mostra efetivamente competitivo, pelo fato do número de empresas de turismo estar crescendo na cidade e também porque o turismo se mostra como uma indústria em expansão. Sendo promissora a

atividade turística, a consultoria para empresas de turismo também será promissora dentro desse ambiente.

Correia & Vieira (2007, p. 1) apontam que “hoje, o que se faz e se pensa nas organizações está muito relacionado ao trabalho criativo dos consultores organizacionais”. Tem-se que o papel dos consultores empresariais é de grande importância para o crescimento das empresas, devido à sua capacidade criativa, o que afirma as impressões do gráfico 10 de que o mercado de consultoria é promissor em São Luís.

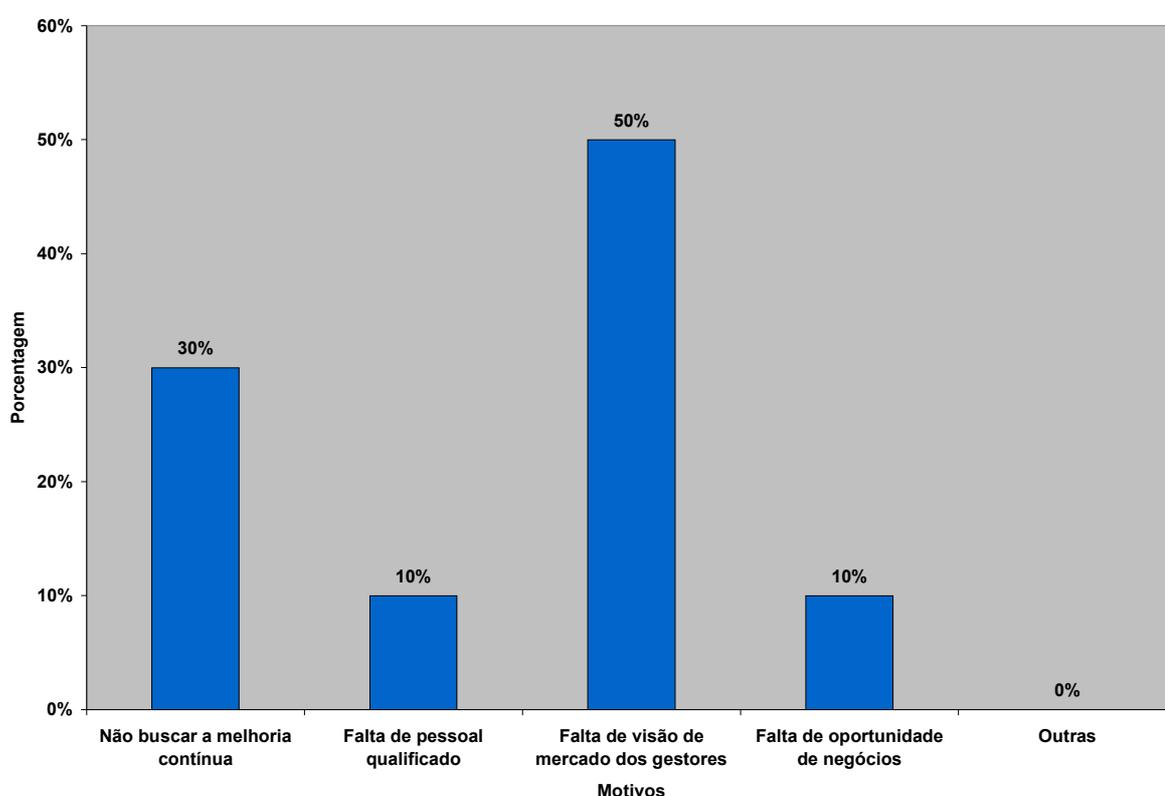


Gráfico 11 – Dificuldades de atuação da empresa no mercado

As principais dificuldades apresentadas pelos gestores das organizações de consultoria foram: a falta de visão mercadológica dos gestores das organizações turísticas (50% por cento dos entrevistados apontaram esta opção), que ainda não atentam para as tendências do mercado atual e, com isso, continuam se limitando a métodos retrógrados e que não contribuem para a inovação.

Outros trinta por cento (30%) apontaram como principal dificuldade de atuação no mercado de consultoria para empresas de turismo a atitude de certos gestores que não buscam a melhoria contínua dentro das empresas. Observa-se que essa é uma falha bastante observada dentro das empresas turísticas, pois pelo fato de elas serem em grande maioria de pequeno porte, não conseguem se ver capazes de concorrer com as grandes empresas. Segundo Yao (1999) “conquistar ou manter o poder de mercado geralmente é um objetivo ou uma consequência direta de estratégias de negócios e corporativas bem-sucedidas” (YAO, 1999, p.321). As empresas turísticas precisam assumir uma visão mais voltada para a competitividade, através da melhoria contínua, que é feita pelas estratégias de negócios.

3.5 Limitações do Método

As principais limitações encontradas para a aplicação do método foram as seguintes: a) Deficiência (quantitativa) de empresas prestadoras de consultoria para organizações turísticas; b) Falta de disponibilidade para responder os questionários, por motivos diversos, observou-se a dificuldade de encontrar os gestores nas empresas para a aplicação dos questionários; c) Falta de pessoal capacitado dentro das empresas, os atendentes da maioria das empresas não sabiam explicar qual o tipo de serviços que a empresa presta;

E por fim, a deficiência de bibliografias correlacionando os assuntos consultoria e turismo, o que levou a pesquisa a se tornar exploratória, criando essa correlação que define consultoria turística no cenário ludovicense.

3.6 Indicadores de Crescimento Mercadológico

Partindo dos dados apontados acima, é possível observar que as perspectivas de crescimento mercadológico para a atividade de consultoria se mostram promissoras no que diz respeito à prestação de serviços as empresas turísticas.

Segundo Etzioni (1976), essa é uma tendência para as organizações pequenas, e nota-se que as empresas de consultoria e de turismo na cidade ainda são de pequeno porte. Etzioni afirma que “A tendência geral nas sociedades menos desenvolvidas é para a maior diferenciação e para o estabelecimento de maior número e maior variedade de organizações” (ETZIONI, 1976, p. 178). Mediante essa afirmação corroboram-se as afirmativas dos entrevistados na pesquisa, visto que questionados se o mercado de consultoria em turismo se mostrava promissor, 50% dos entrevistados responderam que concordavam apenas, e outros 50% responderam que concordavam totalmente. A questão seguinte pedia a justificativa no caso de resposta afirmativa da questão anterior, e nas justificativas as respostas foram bastante otimistas, destacam-se respostas que justificam que o mercado de consultoria turística torna-se promissor por causa do “Aumento da competitividade do mercado, e surgimento de mais empresas” (ver tabela 01 – Apêndice F). Mostrando a tendência de crescimento de empresas turísticas em São Luís.

Outro ponto importante defendido pelos gestores entrevistados diz que esse mercado “É promissor à medida que a consultoria ainda não tem a receptividade que deveria ter no mercado turístico”, ou seja, a partir do momento em que as empresas de consultoria puderem conquistar o respaldo devido, poderão atuar de maneira mais efetiva para contribuir com o fomento do turismo.

Outro entrevistado afirma que o mercado de consultoria em turismo é promissor, pois “O valor agregado e o diferencial são fundamentais no mercado competitivo e os clientes estão mais esclarecidos”, isso significa que o mercado consumidor do turismo está buscando maior qualidade nos serviços que utiliza. Tal fato leva as empresas turísticas a sentirem a necessidade do aperfeiçoamento de seus serviços, principalmente com a ajuda das consultorias empresariais. O mercado exige qualidade e as empresa precisam buscar a qualidade, através de estratégias conseguidas graças à atuação dos agentes de mudanças externos à organização.

Outra afirmativa diz que essa atividade se mostra promissora em decorrência da “divulgação nos meios de comunicação”, o que mostra a busca da formatação de um plano de marketing voltado para vendas, e que precisa ser atrelado a estratégias de desenvolvimento do ambiente gerencial das empresas. Seguindo o mesmo raciocínio da resposta anterior, outro entrevistado diz que a

consultoria é um ramo promissor em decorrência do “aumento do número de empresas turísticas, que leva à concorrência, tornando a consultoria indispensável” para o desenvolvimento desse diferencial no agregado de valor dos serviços turísticos.

Em outra parte do questionário os entrevistados foram argüidos a respeito de seus principais objetivos para os próximos dois anos, algumas das respostas são bastante interessantes e mostram que as empresas de consultoria estão interessadas em crescer no mercado e contribuir para o desenvolvimento da atividade turística não apenas na cidade de São Luís, mas no mercado nacional.

As empresas mostram interesse em diversificar o produto turístico Maranhão para torná-lo mais competitivo, e assim consolidar-se no mercado de prestação de serviços à empresa de turismo. Já que esse mercado ainda não se é muito bem creditado ainda. Os gestores das empresas de consultoria pretendem, naturalmente, expandir as suas atividades e firmar parcerias que possam fomentar a atividade turística ludovicense. Aumentar a competitividade dessa atividade é destaque nos objetivos, e é um ponto positivo para a indústria do turismo. É interessante observar a peculiaridade de uma das afirmativas que aponta as empresas de turismo como um seguimento que ainda não tem uma visão sistêmica e voltada para a sustentabilidade, pois algumas empresas por não terem uma visão mercadológica bem firmada acabam primando pelo lucro fácil. Essa visão deve ser combatida pelas empresas prestadoras de serviços turísticos e de consultoria, já que esses dois segmentos podem contribuir para o desenvolvimento mútuo das atividades.



a empresa.

⁶ Fonte: <http://www.fgv.br> – Acesso em: 19/12/2007;

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Do exposto acima, tem-se que a consultoria empresarial turística assume um papel importante no processo de desenvolvimento da atividade turística na cidade de São Luís, pois a consultoria é definida como um processo desenvolvido por uma agente de mudanças externo que propõe métodos e planos para alcançar metas pré-estabelecidas, visando a qualidade total, contudo, sem ter o controle direto da situação, ou seja, o consultor tem a função de propor soluções, mas não necessariamente as implementa. Existem vários tipos de serviços de consultoria que devem ser contratados de acordo com a necessidade de cada empresa.

Nesta pesquisa buscou-se desenvolver um estudo para elucidar a consultoria empresarial aplicada ao turismo no cenário ludovicense, fazendo uma definição de sua conjuntura atual e apontando os principais desafios e as perspectivas de crescimento. Algumas ferramentas estratégicas desenvolvidas pelo serviço de consultoria foram esclarecidas, como é o caso da elaboração do plano de marketing para empresas de turismo. Foram apontadas características do ambiente organizacional atual, focando o ambiente gerencial turístico, para isso foram analisadas as influências dos ambientes externo e interno nas empresas, bem como as suas mudanças. Daí explicou-se que é necessário o desenvolvimento de uma mentalidade gerencial com uma visão mais estratégica das situações, para tanto, a tomada de decisões se baseia na elaboração de planos com objetivos e metas voltadas para uma prestação de serviços com qualidade. Levando em consideração a importância de todos os envolvidos no processo gerencial.

Ainda em se tratando de embasamento foram apontados alguns aspectos da prestação de serviços especificamente direcionado para empresas de turismo, com as suas características peculiares. Essa peculiaridade que leva as empresas consultoras a primar por ferramentas como a inovação tecnológica que proporciona o diferencial no momento da formatação do produto turístico, que se mostra muito mais evoluído que possui um mercado de concorrência bastante criativo. A criatividade das empresas concorrentes leva a uma necessidade de elaboração de um produto turístico criativo, com diferencial e que supere as expectativas dos clientes. A consultoria assume o papel de contribuir na formatação de um produto turístico efetivamente competitivo.

Os questionamentos que surgiram quando da proposta de pesquisa foram esclarecidos no decorrer da pesquisa, pois se desejava definir pontualmente a consultoria prestada a empresas de turismo como atividade específica. Definir as empresas prestadoras de consultoria turística e apontar as contribuições que tais empresas podem proporcionar à atividade turística.

Das hipóteses levantadas, foi confirmada a hipótese que o segmento consultoria empresarial se mostra em expansão mercadológica, pois a atividade turística que também está em expansão começa a demandar esse serviço. Ou seja, foram definidos os principais desafios e perspectivas da consultoria turística de São Luís, os quais são bastante variados, mas pode-se destacar o fomento da atividade turística e da atividade consultoria empresarial em conjunto.

Esta pesquisa conseguiu alcançar seu objetivo primordial que foi o de servir de base para estudos futuros, não se assumindo como um estudo finalista. Sugere-se assim, pesquisas futuras a respeito da atividade investigada durante este estudo, visto que este estudo teve algumas limitações, que o caracterizam como pesquisa não finalista.

Como exemplo de pesquisas futuras sugere-se uma abordagem mais voltada para as empresas clientes do serviço de consultoria no turismo, como por exemplo: agências de viagens, hotéis, bares, empresas de transporte aéreo, terrestre, etc., visto que esses segmentos não foram especificamente estudados dentro desta pesquisa.

Outra sugestão é uma pesquisa com abordagem probabilística, visto que esta pesquisa teve um caráter não probabilístico. Essa pesquisa poderá abordar um número maior de empresas e uma verificação de mais hipóteses.

Outra sugestão de abordagem seria um estudo com um foco mais restrito, com o estudo de caso de uma empresa de consultoria específica, para possibilitar uma análise dos seus processos gerenciais de maneira completa analisando o seu ambiente interno e externo. Fazendo uma abordagem das forças ameaças fraquezas e oportunidades, dentro do mercado turístico.

Conclui-se que a consultoria é uma ferramenta gerencial poderosa e que deve ser muito mais utilizada, principalmente pelas empresas de turismo. E, mais ainda nos ambientes de crise gerencial, pois as oportunidades surgem quando menos se espera.



Figura 02 –

Ideograma Crise⁷

Para finalizar, pede-se uma observação atenta para o símbolo apresentado na figura 02, que mostra um ideograma oriental para a palavra *crise*, esse ideograma é composto por dois outros. O primeiro deles é traduzido como *ameaça* e o segundo como *oportunidade*, ou seja, os momentos de crise ou de enfrentamento de problemas são compostos por ameaças e oportunidades, resta para a pessoa ou a empresa, que está passando por esse momento, saber o que aproveitar. Uma empresa com visão estratégica, mesmo em momento de crise evidente ou aparente deve aproveitar as oportunidades e crescer no mercado. Competitividade é tudo. A competitividade é fruto da inovação e como afirma Deming “Aquele que inova e tem sorte vai conquistar o mercado” (DEMING, 1997, p. 8). As empresas que primam pela inovação já são uma realidade. Em São Luís espera-se que esta realidade seja geral no ambiente gerencial das empresas de turismo, pois o turismo é uma das atividades mais emergentes no mundo, nada mais justo do que contribuir para o desenvolvimento dessa atividade em uma cidade com potencialidades turísticas tão grandes e ainda inexploradas.

⁷ Fonte: <http://www.embramic.com.br/pinguela/desgarrados/index.htm>. Acesso em: 23/12/2007.

REFERÊNCIAS

ÁLVAREZ, Jesús Ángel Pardo, **Creación de una Consultoría Turística enfocada hacia las e-business: Proyecto global**. Disponível em: <<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EEyZlupkllsvEtSfZo.php>> Acesso em: 10 de Abril de 2007.

ARAÚJO JR. Rogério Henrique de. **Uso da técnica Swot em unidades arquivísticas: subsídios para o planejamento estratégico**. In: 6º Congresso de Arquivologia do MERCOSUL, Campos do Jordão, 17 a 20 de outubro de 2005. Anais.

BARBOSA, Solange; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Estratégia e Competitividade nas Organizações do Setor Moveleiro Paranaense**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

BARRETO, Margaritta. **Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo**. 13ª Ed. rev. e atual. – Campinas: SP – Papirus, 2003.

BASSI, Eduardo. **Empresas locais e globalização: guia de oportunidades estratégicas para o dirigente nacional**. São Paulo: Cultura, 2000.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 6ª Ed. atualizada. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

_____. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de porter e análise swot: estratégias de negócio**. INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA - INSTITUTO SUPERIOR de ENGENHARIA de COIMBRA - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL, 2006.

BOITEUX, Bayard de Coutto; WERNER, Maurício. **Planejamento e organização do turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

COOPER, Chris et al. **Turismo, princípios e prática**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. 2ª Ed. porto Alegre: Bookman, 2001.

CORREIA, F. B. C. VEIRA, N. S. A consultoria como oportunidade de aprendizagem para as Organizações Não-Governamentais: um estudo na cidade de Recife/PE. In: **Anais...**Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD: ANPAD, 2007. 1 CD.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. – São Paulo: Saraiva, 2005.

DENCKER, Ada Freitas de Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DEMING, William Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Tradução de Heloisa Martins Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas responsabilidades, práticas** – tradução de Carlos Afonso Malferrati. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **Prática da administração de empresas** – tradução de Carlos Afonso Malferrati. São Paulo: Pioneira, 1975.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. Tradução de Miriam L. Moreira Leite. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GONÇALVES, Sergio. **B2B, B2C, B2G e peer-to-peer, entenda a internet**. In: “O Neófito Informativo Jurídico”, data da publicação: 03.12.2001.

GOOLD, M; CAMPBELL, A. **as melhores maneiras de formular estratégias**. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M (orgs.). **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. – 3. ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DO MARANHÃO. **Empresas de consultoria em São Luís**. São Luís, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LIAUTAUD, Bernard. **Inteligência em e-business; transformando informações em conhecimento, e conhecimento em lucro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

LISTA ONLINE. Disponível em: <<http://www.listaonline.com.br>>. Acesso em: 05/10/2007.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão, 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KARPPI, Ilari et all. **SWOT-analysis as a basis for region**. Stockholm, Sweden: Nordregio Working Paper 2001.

MICHAELIS. **Michaelis: dicionário escolar inglês**. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2001.

MIDDLETON, Victor T. C. **Marketing de turismo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINARELLI, José Augusto. **Trabalhar por conta própria: uma opção que pode dar certo**. São Paulo: Editora Gente, 1997.

MIRANDA, Anderson Lourenço. **PERSPECTIVAS ACADÊMICAS EM SÃO LUÍS: A aproximação entre o estudo do turismo e a ciência da administração**. 198 f. Tese (Mestrado em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento Estratégico: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

NAHUZ, Cecília dos Santos; FERREIRA, Lusimar Silva. **Manual para normalização de monografias**. 4. ed. rev. e atual. São Luís, Visionária, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991

_____. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas.** – 6ª ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

ORTIZ, Renato. **Mundialização, cultura e política** In: DOWBOR, Landislau; IANNI, Octávio e RESENDE, Paulo-Edgar (orgs.). Desafios da globalização. Petrópolis, Vozes, 1999.

_____. **Mundialização e cultura.** 2 ed; São Paulo, Brasiliense, 1994.

PEREIRA, Luciandira Ribeiro Gonçalves; OLIVEIRA, Samura Mat Sampa **Ferramentas estratégicas e aplicabilidade em micro-negócios: caso do Salão Samura**, 2007.79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração com habilitação em Marketing) – Faculdade Atenas Maranhense, São Luís 2007.

PORTER, Michael E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia.** In: Montgomery, C; Porter, M. (orgs.) Estratégia – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTANA, José Luiz de. **A empresa deve adaptar-se ao externo e ao futuro.** In: Fundação Dom Cabral. Rumos da modernidade empresarial: antologia de artigos e entrevistas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

SAUAIA, Antonio Carlos Aidar; SYLOS, Andrea de Lima. **Plano empresarial em quatro etapas.** Disponível em http://www.ead.fea.usp.br/semead/4semead/artigos/pnee/Sauaiae_Sylos.pdf Acesso em: 10 de julho de 2007.

SEBRAE/CE. **Escritório de Consultoria e Assessoria. Fortaleza:** Ed. Sebrae/CE, 1996. Disponível em <http://www.ibco.org.br> e <http://www.italo.br> Acesso em: 15 de Abril de 2007.

SECRETARIA MUNICIPAL DE TURISMO DE SÃO LUÍS. **Pesquisa novembro 2005: baixa temporada.** São Luís 2005.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MARANHÃO. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas do maranhão.** São Luís: SEBRAE/MA, 2005.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. **A Mudança Organizacional Pela Ótica dos Indivíduos: Resistência ou uma Questão de Sentimentos, Significado e Constituição do Sujeito?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. Anais... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

SIROTSKY, Nelson Pacheco. **Atalhos da competitividade.** In: Fundação Dom Cabral. Rumos da modernidade empresarial: antologia de artigos e entrevistas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

VASCONCELOS, M. C.; Ferreira, M. A. T., **"O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas"**, portal KMOL, Junho 2004, em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200406/vas04_1.html>. Acesso em 28 de julho de 2007.

WAHAB, Salah Eldin Abdel. **Introdução à administração do turismo: alguns aspectos estruturais e operacionais do turismo internacional: teoria e prática.** Tradução de Luiz Roberto de Moraes Junqueira. São Paulo: Pioneira, 1991.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomsom, 2001.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

WISDOM CONSULTORIA. Disponível em <<http://www.wisdom.com.br>> Acesso em: 15 de Julho de 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

APÊNDICES

Apêndice A – Modelo de questionário aplicado às empresas prestadoras de consultoria às empresas de turismo de São Luís.

QUESTIONÁRIO Nº ____

(Empresas Prestadoras de Consultoria em Turismo)

Por favor, indique como o (a) Sr. (a.) avalia cada uma das seguintes frases.

Coloque um círculo no número apropriado em cada linha.

SINTA-SE LIVRE PARA USAR QUALQUER UMA DAS MEDIDAS DA ESCALA – 1, 2, 3, 4 ou 5.

1 significa “discordo totalmente”

4 significa “concordo”

2 significa “discordo”

5 significa “concordo totalmente”

3 significa “nem concordo, nem discordo”

I. Expectativas sobre o panorama da consultoria empresarial turística em São Luís, e perspectivas - (Variáveis C1 a C15)

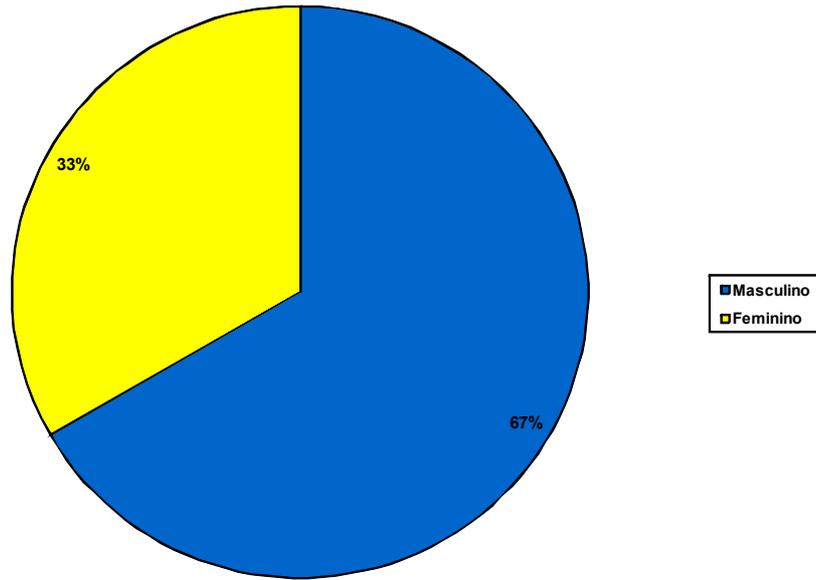
C1	A maioria das empresas-clientes na área de turismo são médias ou grandes empresas.	1	2	3	4	5
C2	A área de turismo concentra um grande numero de empresas familiares atuantes.	1	2	3	4	5
C3	O campo de licitações na área de turismo é muito restrito nesta cidade.	1	2	3	4	5
C4	As empresas turísticas de São Luís primam pelos recursos oriundos dos serviços de consultoria empresarial.	1	2	3	4	5
C5	A implementação de planos de marketing nas empresas prestadoras de serviços turísticos de São Luís é bem aceita por seus gerentes.	1	2	3	4	5
C6	A implementação de planos de marketing nas empresas prestadoras de serviços turísticos de São Luís é bem aceita por seus operacionais.	1	2	3	4	5
C7	As empresas turísticas mostram credibilidade nas empresas de consultoria empresarial.	1	2	3	4	5
C8	A consultoria prestada a empresas turísticas contribui de maneira significativa para o fomento dessa atividade.	1	2	3	4	5
C9	A consultoria turística serve para formatar um produto/serviço mais competitivo no mercado.	1	2	3	4	5
C10	O mercado de consultoria em São Luís torna-se promissor.	1	2	3	4	5
C10.1	Caso responda 4 ou 5, aponte o porquê. _____					
C11	Quais são as principais dificuldades de atuação desta empresa de Consultoria dentro do mercado atual da cidade? () Não buscar a melhoria contínua () Falta de visão mercadológica dos gestores () Falta de pessoal qualificado () Falta de Oportunidades de negócios () Outra: _____					
C12	Quais os principais objetivos de atuação da empresa nos próximos anos? _____ _____					

II. Variáveis de Controle

C13	Sexo:	§ Masculino (6)	§Feminino (7)	
C14	Idade:	§ Até 24 anos (8)	§ 25 a 34 anos (9)	§ 35 a 44 anos (10)
		§ 45 a 59 anos (11)	§ 60 ou mais (12)	
C15	Tempo de atuação da empresa	§ Menos de 1 ano (13)	§ De 1 a 3 anos (14)	§ De 3 a 4 anos (15)
		§ De 5 a 6 anos (16)	§ 7 a 8 anos (17)	§ 9 anos ou mais (18)
C16	Produtos/ serviços oferecidos	§ Treinamentos (19)	§ Elaboração de Plano de Marketing (20)	§ Palestras Informativas (21)
		§ Recrutamento (22)	§ Modelos de gestão empresarial (23)	§ Cursos (24)
		§ Pesquisas variadas (25)	§ Outros: (26)	

Apêndice B – Gráfico 12

Gráfico 12 – Sexo



Apêndice C – Gráfico 13

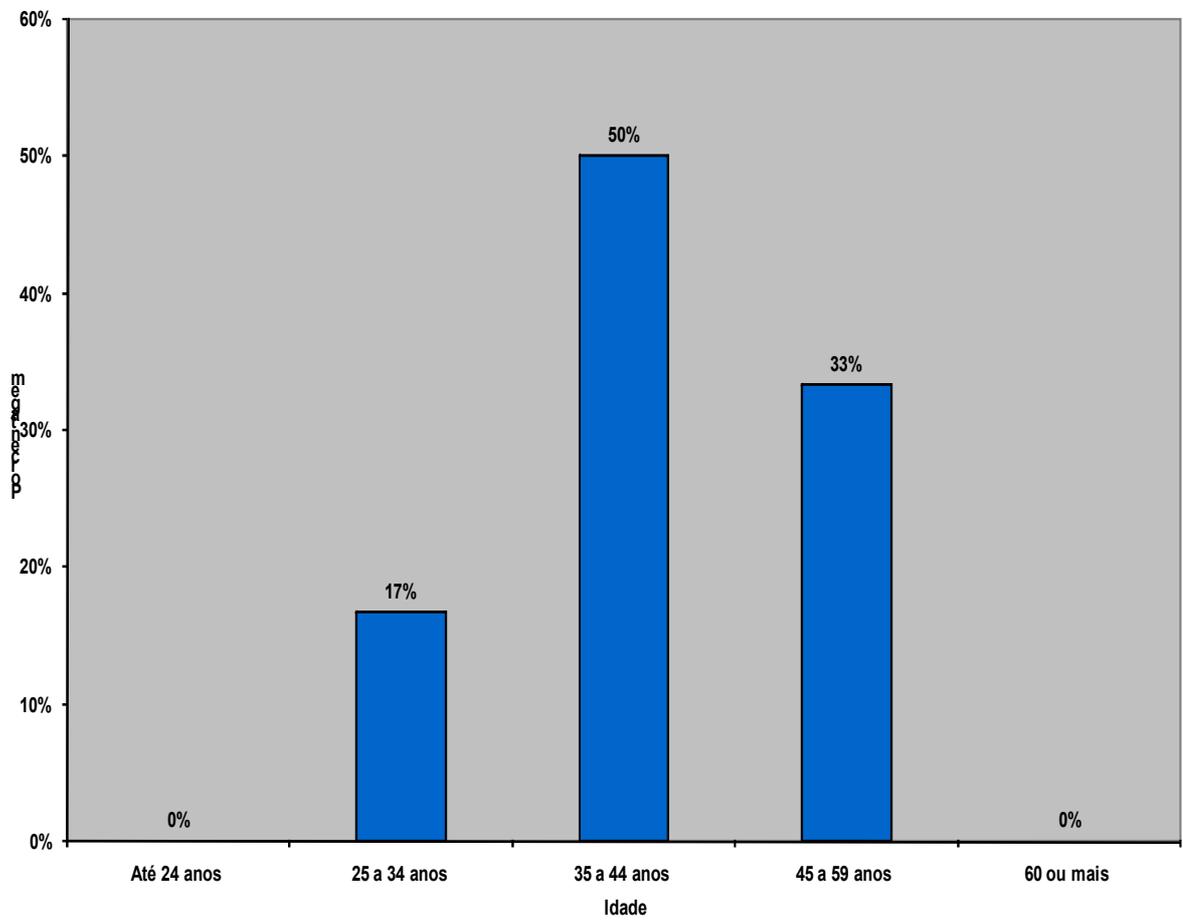
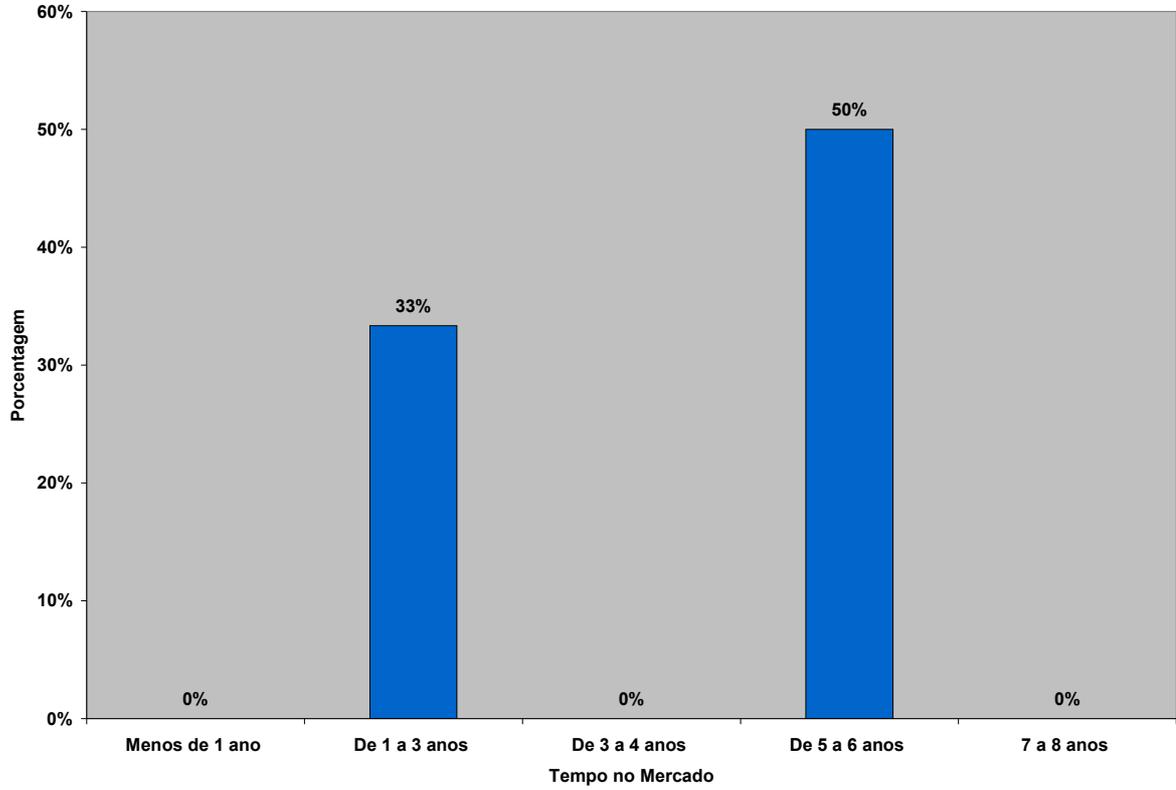
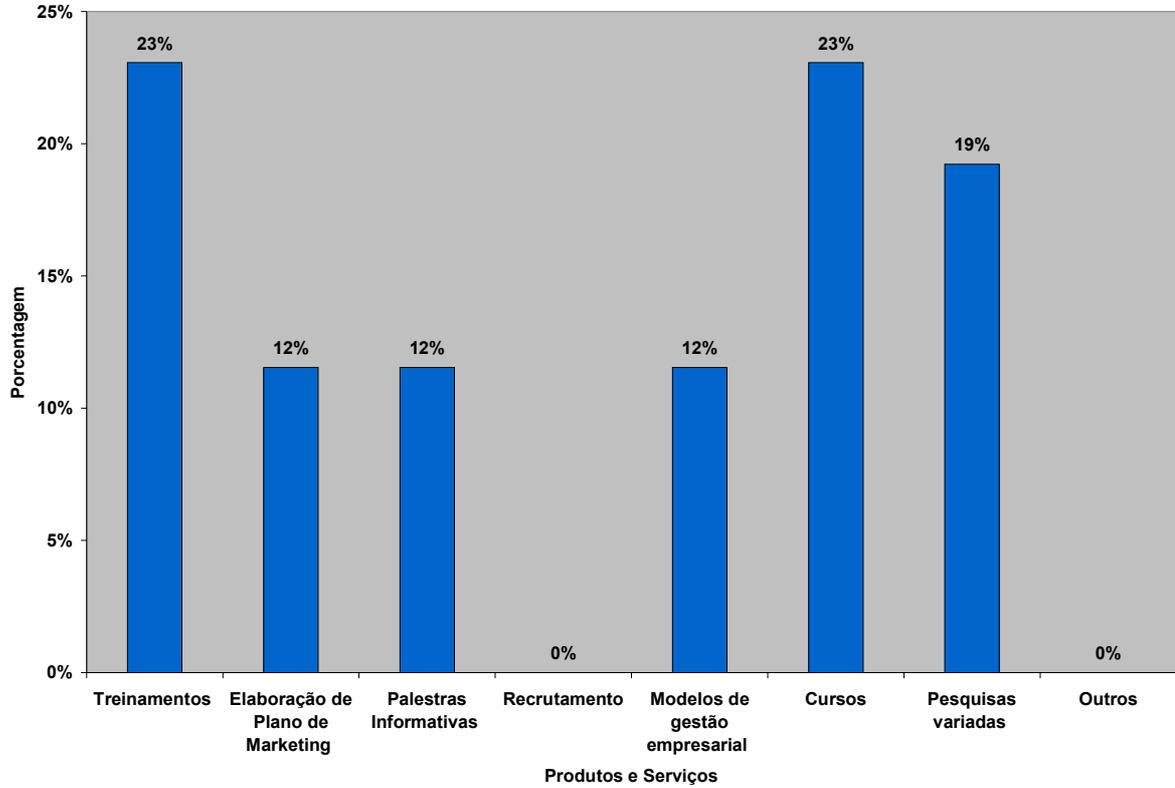


Gráfico 13 – Idade

Apêndice D – Gráfico 14

**Gráfico 14 – Tempo de atuação**

Apêndice E – Gráfico 15

**Gráfico 15 – Produtos/serviços oferecidos**

Apêndice F – Tabela 01

Quest · Nº	Resposta
01	É promissor à medida que a consultoria ainda não tem a receptividade que deveria ter no mercado Turístico
02	O valor agregado e o diferencial são fundamentais no mercado competitivo, pois os clientes estão mais esclarecidos
03	Muitas empresas turísticas estão surgindo
04	Aumento de competitividade do mercado e surgimento de novas empresas de turismo.
05	Divulgação nos meios de comunicação
06	Com o aumento de empresas, acirra-se a concorrência e torna-se as ferramentas da consultoria indispensáveis

Tabela 01 – Perspectivas do mercado

Apêndice G – Tabela 02

Quest · Nº	Resposta
01	Consolidar-se no mercado do nordeste, expandir as atividades para todas as regiões do Brasil
02	Investir no turismo rural, diversificar possibilidades de turismo no maranhão
03	Tornar o destino turístico Maranhão mais competitivo
04	Ser uma empresa consolidada no mercado do Maranhão
05	Buscar um mercado que ainda não é bem creditado
06	Expandir os serviços a outros estados das regiões Nordeste e Norte

Tabela 01 – Desafios de atuação no mercado