



CONSULTORIA TURÍSTICA EMPRESARIAL: UM ESTUDO SOBRE O SEBRAE -AM

Resumo: Os serviços de consultoria em empresas turísticas desempenham funções que proporcionam conhecimento a respeito de gestão e organização das empresas, qualidade em serviços, especialização da oferta, entre outros. E, como consequência deste processo, tornam o mercado turístico mais atraente e competitivo. No intuito de promover a competitividade, o desenvolvimento sustentável e fomento ao empreendedorismo, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, atua, no Brasil, facilitando o acesso, destes pequenos empreendedores, ao conhecimento sobre gestão de empresas, por meio do processo de consultoria empresarial. Desta maneira, observando o potencial da consultoria empresarial e identificando um facilitador que é a acessibilidade na utilização dos serviços oferecidos pela instituição, o presente estudo objetivou entender o sistema de serviços de consultoria e seu processo, oferecidos pelo SEBRAE-AM, como também verificou as motivações e expectativas da demanda por empresários turísticos e a visão desse mercado por parte dos consultores. Para o alcance dos resultados, optou -se por uma metodologia básica, de abordagem qualitativa, com uso de entrevistas semiestruturadas, no qual três sujeitos fizeram parte da amostra intencional, sendo o gestor e responsável pelo departamento de consultoria e dois consultores que atuam dentro da área correlacionada às atividades empresariais no turismo. A pesquisa pode observar, entre outros resultados, que apesar da notoriedade e do completo trabalho de consultoria realizado pela instituição a demanda ainda é pouca quando comparada com outros segmentos comerciais e ainda, há algumas limitações por parte dos serviços de consultoria oferecidos pela a instituição. Além disso, a pesquisa se torna pertinente pelo fato de poder apresentar um modelo de referência de consultoria podendo ser utilizado tanto por empresas na área de consultoria como para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre o referido tema.

Palavras-chave: Consultoria; turismo; SEBRAE.

INTRODUÇÃO

Objetivando atuar no auxílio empresarial, a consultoria surge como ferramenta interativa de orientações a respeito da eficiente gestão empresarial de um negócio, visando auxiliar em um melhor aproveitamento dos resultados da empresa de forma a garantir intervenções bem-sucedidas.

De acordo com Crocco (2005), a consultoria define-se como sendo um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, desvinculadas ao problema analisado, objetivando fornecer aos executivos da empresa-cliente uma ou mais opções de mudanças que venham a proporcionar a decisão que melhor atenda às necessidades da organização.

Ao autores Hawkins e Weiss (2004), enfatizam a importância do conhecimento e da aplicabilidade de tecnologias atuais que possibilitam a resolução de complexos problemas apresentados pelas organizações empresariais.

Esta pesquisa se torna relevante por contribuir com uma visão que transcende a teoria, apresentando na prática e de forma empírica, vários fatores que fazem parte do processo de consultoria turística desenvolvido pela conceituada instituição SEBRAE -

AM, que irão desde: As formas de ingresso do consultor no sistema SEBRAE; Estrutura das consultorias prestadas por intermédio da instituição; Avaliação do processo da consultoria e do consultor; Utilização de consultoria no turismo no amazonas; Benefícios, limitações e demanda no processo de consultoria em empresas turísticas; Mercado turístico no amazonas sob ótica dos profissionais de consultoria.

Logo, o objetivo principal deste artigo visa entender o sistema de serviços de consultoria e seu processo, oferecidos pelo SEBRAE-AM, como também verificar as motivações e expectativas da demanda por empresários turísticos e a visão desse mercado por parte dos consultores.

Para a construção do arcabouço teórico, foram envolvidos, entre outros, os autores como Block (1991), Crocco (2005), Alves (et al.2015), pretendo reunir discussões que possam explicitar o contexto histórico da consultoria e suas definições, perfil e tipo de consultor, processo da estrutura e as fases da consultoria.

Quanto a metodologia, optou-se por uma pesquisa básica de abordagem quantitativa, fazendo uso dos instrumentos da entrevista semiestruturada. A amostra foi selecionada de forma intencional e não probabilística, no qual os sujeitos escolhidos foram: o gerente do departamento de consultoria e dois consultores que reuniam mais experiência no ramo do turismo e obtinham mais tempo de casa.

Dentre outros resultados, o que chamou mais atenção nesta pesquisa, foi quanto ao quesito que buscou analisar sobre o mercado turístico no amazonas sob ótica dos profissionais de consultoria, no qual os resultados demonstraram que a demanda e a busca pela consultoria e de novos conhecimento, ainda é incipiente, quando comparada a outros tipos de negócios, e que isso se dá principalmente devido a um entendimento equivocado sobre as reais habilidades do consultor que transcendem os conhecimentos sobre o setor das vendas e sobre a imaterialidade dos serviços de consultoria. Isso pode, na conclusão dos entrevistados, estar levando a outros problemas encontrados no mercado turístico do amazonas, como, fragilidades na estruturação do mercado turístico e deficiências por parte das empresas no que diz respeito a especificação das ofertas de seus produtos.

Além disso, a presente pesquisa obteve resultados também relevantes, no qual demonstram como é realizado o processo de consultoria de uma instituição de referência no Brasil, apontando também suas fragilidades. Podendo servir de modelo para ser seguido por uma empresa ou incentivar novos estudos na área da consultoria.

CONSULTORIA E SEU PROCESSO HISTÓRICO

A economia global e o rápido desenvolvimento em novas tecnologias de mercado acompanhado das novas demandas dos consumidores vem exigindo um amplo e contínuo conhecimento sobre as novas formas de gestão empresarial.

De acordo com Crocco (2005), a consultoria define-se como sendo um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, desvinculadas ao problema analisado, objetivando fornecer aos executivos da empresa-cliente uma ou mais opções de mudanças que venham a proporcionar a decisão que melhor atenda às necessidades da organização.

Para melhor entendimento buscou-se também o significado da palavra consultor que, segundo Pereira apud Alves (1999), significa dar ou receber conselhos, aconselhar e ser aconselhado. Em outras palavras, o consultor empresarial age por meio de um processo de análise, total ou parcial, da empresa (diagnóstico) buscando orientar as melhores alternativas para atender as necessidades da empresa contratante.

Dessa forma, a consultoria auxilia nos processos de tomadas de decisões, tratando os dados da empresa de forma analítica e mostrando, aos executivos da empresa, medidas alternativas a serem tomadas para buscar melhores resultados.

Do ponto de vista da origem da palavra consultoria no Latim quer dizer *Consultare* que significa “receber um conselho de”, que está relacionado a *Consulare* “aceitar um conselho”. Seguindo esse mesmo raciocínio, cogita-se que a consultoria, possa ter sido iniciada ainda na Grécia Antiga que, segundo Alves (et al.2015), era realizada por sacerdotes, homens escolhidos pelos Deuses, que davam conselhos a pessoas menos esclarecidas.

Destarte, Block (1991) diz que a essência da consultoria existe desde os primórdios da humanidade, quando os líderes, políticos, religiosos, étnicos ou outros, consultavam seus conselheiros antes de tomar decisões importantes.

Já na visão atual relacionada a prestação de serviço, Alves (et al.2015) explica que a consultoria emergiu na Inglaterra e nos Estados Unidos no final do século XIX e início do século XX a partir da demanda por profissionais qualificados oriundos da Revolução Industrial, onde Arthur D. Little criou a primeira empresa de consultoria. Após esta fase, o governo norte americano utilizou-se da ferramenta para reorganizar o setor militar pós

segunda guerra mundial, oportunizando assim, sua posterior propagação ao resto do mundo.

No entanto, Block (1991) diz que a consultoria na forma estruturada iniciou por volta dos anos de 1900 com Frederick Taylor na época de transição dos transportes por linhas férreas e por meio da verificação dos estudos em ambiente de produção. Taylor desenvolveu a administração científica que consistia na aplicação dos métodos científicos às problemáticas complexas que surgiam na administração da mão de obra em empresas em ascensão da época. De modo geral, Taylor estudava a organização usando uma metodologia que dividia o processo produtivo em partes mínimas e, por meio de uma metodologia estruturada, ajudava a identificar e resolver o problema de eficiência organizacional e humana das empresas.

Logo após a identificação do potencial da metodologia utilizada pelo percussor, os consultores começaram a aplicar a estrutura de diagnóstico, baseada em suas especialidades, para tratar as fraquezas e trabalhar as oportunidades empresariais.

Vale ressaltar que no Brasil, conforme Oliveira (2009), o crescimento do segmento é identificado a partir da década de 1960 devido ao forte crescimento do mercado empresarial e da necessidade de conhecimentos atualizados em técnicas e metodologias de gestão empresarial, frente as mudanças do mercado resultantes da globalização econômica.

De modo geral, no mercado atual, as pequenas empresas veem a consultoria como uma forma de auxílio sistematizado na gestão dos empreendimentos, independentemente do tamanho ou da área de atuação. Alves (et al.2015) demonstra a importância da utilização da consultoria no mercado moderno: “Percebe-se que através do avanço da nova economia, e por conta da readequação das organizações, recomenda-se para as pequenas empresas um profissional qualificado capaz de auxiliar as mesmas no seu desenvolvimento”. (p.3)

Oliveira (2009) elenca sete tendências na consultoria que representam a firmação e projeção do setor através da demanda provocada pela busca de novos conhecimentos e inovações frente à globalização econômica: busca por vantagem competitiva; consequência do processo de terceirização; busca por melhoria continuada; fusão entre

empresas de consultorias; internacionalização dos serviços de consultorias. e por fim o ingresso dos docentes como prestadores de consultoria.¹

Em respeito ao serviço oferecido pelo consultor, podemos definir o seu produto como o resultado de um processo produtivo que tem como finalidade a venda no mercado, podendo ser material/tangível ou imaterial/intangível. Assim, Crocco (2005) define o produto de consultoria a partir da transformação da prestação de serviço em um produto material, através da separação o produto em três, partes denominadas conjunto de compras. Assim:

- Núcleo: traz o padrão de qualidade implícito e aparente no serviço ofertado identificado através do tempo de planejamento da consultoria, execução, tempo de espera para início do trabalho e percepção dos resultados.
- Facilitadores: são os trabalhos que se determinam como essenciais para o sucesso da consultoria estando eles inclusos no serviço ou não. Como exemplo, podemos citar um conhecimento essencial para executar a rotina administrativa ou um conhecimento que deva ser introduzido a equipe de colaboradores por meio de treinamentos.
- Apoio: Os trabalhos que diferenciem a execução da consultoria. Como exemplo, a elaboração de uma planilha que auxilie em controles de processo.

Oliveira (2009), por sua vez, relaciona que o produto que um consultor oferece no mercado contemplam três componentes:

A especialidade que está sendo oferecida, tais como o planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, sistema de informações gerenciais, engenharia simultânea, pesquisa de mercado etc.; A competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado; A amplitude e estilo de atuação do Consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da empresa cliente (OLIVEIRA, 2009, p.22).

De forma geral, Block (1991) reitera que qualquer procedimento da consultoria é chamado de intervenção e o objetivo do consultor é executar intervenções bem-sucedidas. Assim um consultor age aplicando seu conhecimento em comunhão com a empresa na

¹ Para aprofundamento ver Oliveira (2009, p.7)

finalidade de auxiliar em suas tomadas de decisões e, de forma indireta, orientar a empresa-cliente a melhor maneira de identificar e sanar suas anomalias internas, assegurando a eficiência da consultoria de forma definitiva.

PERFIL E TIPO DE CONSULTORES

Devido à abrangência do serviço que é oferecido pelo consultor, é importante destacar algumas características importantes quanto a sua qualificação, experiências e atitudes, que irão diferenciá-lo no mercado.

Para Alves (et al.2015) algumas ações são determinantes ao bom interventor. Como exemplo podemos mencionar a capacidade de saber diferenciar cenários importantes e cenários urgentes, uma vez que a depender do tamanho e tempo do projeto, uma prioridade mal estabelecida pode levar a uma intervenção mal sucedida, prejudicando a realidade da empresa; ser independente à ação de terceiros (gestores ou colaboradores da empresa) e saber estipular metas alcançáveis de acordo com a realidade da empresa; passar segurança aos gestores e colaboradores para que se obtenha segurança na implementação das diretrizes do projeto; ter um diálogo claro e objetivo para que não haja ruídos que acarrete anomalias no processo da consultoria.

Identificando a abrangência das características e determinantes da consultoria, diversos autores buscam arriscar-se definindo uma tipologia sobre consultor. Oliveira (2009) identifica dois tipos de profissionais da consultoria:

- Consultor interno: Profissional integrante da empresa (funcionário) que possui conhecimento aprofundado dos procedimentos internos, maior entrosamento com a equipe de colaboradores e presença diária na empresa, porém, sua atuação diária na empresa reduz sua autonomia e seu poder de ação perante escalas hierárquicas superiores da empresa e dificulta o estabelecimento da imparcialidade devido ao convívio direto com outros funcionários.
- Consultor externo: Profissional que exerce a função de consultor em plenitude devido sua maior aceitação nas escalas hierárquicas superiores da empresa, autonomia nas etapas de implantação da consultoria e larga experiência de atuação na mesma função em diversas situações. Em

contraponto, o consultor externo possui conhecimento superficial da rotina da empresa, menor conhecimento da equipe de colaboradores e não possui poder de ação devido não ser parte integrante da empresa.

Para Orlickas (2001 *apud* Azambuja 2009), a consultoria pode ser desenvolvida por meio de cinco tipos de profissionais:

- Consultor Autônomo - contratado por tempo ou por projeto de forma esporádica, sem vínculo empregatício, com registro de autônomo junto ao município de atuação;
- Consultor Associado - atua sem vínculo empregatício com a empresa cliente, porém é considerado parceiro da mesma;
- Consultor Exclusivo - oriundo de organizações multinacionais, trata-se do executivo que oferece atendimento personalizado a empresa a qual possui forte relação de confiança;
- Consultor Externo - agente externo a empresa cliente que, por não estar ligado a hierarquia organizacional, possui liberdade de emitir opiniões fidedignas sem restrições; e
- Consultor Interno - técnico ou gestor que faz parte do grupo de colaboradores da empresa, que por conta disso, possui uma visão mais aprofundada dos processos organizacionais.

Block (1991), por sua vez, visando à identificação dos perfis de consultores, demonstra dois tipos de consultores: consultor de recursos, que se volta para a transferência de conhecimentos e resolução do problema, e o consultor de procedimento, que zela em ensinar sua abordagem, métodos e valores para a empresa de forma que a própria organização diagnostique e sane seus problemas.

Por fim, independente do perfil ou tipo do consultor, Alves (et al.2015, p.6) diz que: “[...] o consultor tem que saber conduzir um processo dentro da empresa. Isso não significa executar o processo, mas fazer com que os gerentes e executivos apoiem a sua ideia e lidere de acordo com os procedimentos que o consultor lhe propor”.

ESTRUTURA E FASES DA CONSULTORIA

Partindo da análise que a consultoria trata de situações diversas e complexas em sua rotina, podemos identificar alguns autores que classificam os tipos de consultorias existentes:

Segundo Oliveira (2009), consultoria pode ser artesanal e de pacote, na qual:

“Consultoria de Pacote é realizada às empresas clientes por meio da transferência de fortes estruturas metodológicas e de técnicas administrativas, sem a preocupação da otimizada adequação à realidade atual ou esperada para a empresa-cliente” (p.54).

De acordo com o autor, a estrutura de pacote encontra-se em declínio atualmente devido a análise das empresas basear-se em análises específicas.

Quanto a consultoria artesanal:

“é aquela que procura atender às necessidades da empresa cliente por meio de um projeto baseado em metodologias e técnicas administrativas especificamente estruturadas para a referida empresa-cliente, tendo, entretanto, sustentação de outras abordagens e modelos aplicados em outras empresas” (Oliveira, 2009, p.57).

Esse modo de estruturação da prestação se apresenta de forma mais específica e efetiva, já que existe um trabalho mais aprofundado de acordo com a necessidade da empresa/cliente e conforme o autor é a mais utilizada.

Pereira, 1999 (*Apud* Alves et al., 2015), por sua vez, elenca sete tipos de consultoria em quanto sua natureza, sendo:

- Consultoria Prescritiva: o consultor faz uma análise da organização, dando seu parecer de erros e indicando o certo;
- Consultoria de Risco: o consultor propõe meios de atingir melhoria financeira em curto prazo através de redução de custos e interferências no organograma da empresa;
- Consultoria de Alocação de Recurso: o consultor auxilia na realocação de recursos para a resolução de um determinado problema;



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

- Consultoria de Educação Continuada: Consultor atua projetando o futuro da empresa e desenvolvendo treinamentos para promoção de aprendizagem;
- Consultoria de Procedimentos: o consultor facilita a decisão dos gestores na utilização melhorada dos recursos;
- Consultoria de Cartase: O consultor atua criando um clima favorável a expressão de sentimentos dos colaboradores, afetando a cultura organizacional;
- Consultoria de Pesquisa-Ação: O consultor documenta a mudança da organização e retorna a gestão para que esta decida os rumos de direcionamento da mesma. Para êxito neste modelo, envolve-se tanto o cliente como o consultor.

Já Shein (1972), menciona as naturezas da consultoria como:

1) modelo de compra especializada: O consultor é um especialista e vende seu produto especializado; 2) Modelo medico paciente: [...] O consultor faz seu diagnóstico e propõe soluções; 3) O enfoque é na percepção do próprio cliente para entender e agir sobre os fatores inter-relacionados que ocorrem no ambiente. (*apud* Alves et. al., 2015, p.5)

Em respeito às fases da consultoria, Block (1991) enumera cinco que facilitam o entendimento dos processos da consultoria de forma simplificada:

- Entrada e contrato: Composta pela primeira reunião com a empresa-cliente, definição do problema a ser trabalhado, verificação se habilidades do consultor é aplicável a problemática, identificação das expectativas do cliente e iniciação do projeto.
- Coleta de dados e diagnóstico: Nessa fase serão definidos os colaboradores da empresa que serão envolvidos no processo de definição do problema, os métodos que serão utilizados, a seleção dos tipos de dados que serão coletados para análise e diagnóstico e o tempo de duração da consultoria.
- Feedback e decisão de agir: Fase que estabelece as últimas metas do projeto e possibilita maior êxito na indicação do caminho de ação ou intervenção.
- Implementação: O consultor pode ou não ser convidado a promover reuniões para introduzir mudanças nos processos da empresa, sessões de

treinamentos aos colaboradores ou uma reunião geral que induza a união dos funcionários para solucionar o problema da empresa.

- Extensão, reciclagem ou término: Na última fase do processo a identificação do sucesso ou fracasso do consultor na intervenção é crucial para indicar se o relacionamento com a empresa-cliente poderá se estender a outros projetos ou terminar.

Por vez, Oliveira (2009), aponta sete etapas para o planejamento da consultoria empresarial:

- Identificação: Reconhecimento da realidade da empresa cliente;
- Entrada: Elaboração do contrato, firmação das expectativas e compromissos mútuos, estabelecimento de alvo de trabalho do consultor, identificação do ambiente, cultura e receptividade dos colaboradores da empresa-cliente, levantamento de insatisfações e problemas da empresa.
- Auditoria de posição: entrevistar e levantar dados, analisar, definir realidade e ambiente de mudanças, identificar e direcionar solução, analisar alternativas, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações e outros, avaliar potencialidade de mudança e definir fraquezas e fortalezas do sistema em trabalho.
- Planejamento: determinar estratégias, alternativas que permitam desenvolver a consultoria, definir políticas de estratégia, definir colaboradores do projeto e suas funções e detalhar o projeto (tempo, sequência recurso e outros)
- Ação: operacionalizar o plano de trabalho, agir sobre o sistema considerado, treinar pessoal, fixar estruturação de mudança por meio de métodos e atitudes de resoluções.
- Acompanhamento e avaliação: controlar resultados, auto avaliar usuários, avaliar a processo e estudar a necessidade de nova realidade da empresa.
- Conclusão: Desligamento do processo definitivo ou temporal.



CONSULTORIAS SEBRAE-AM

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas - SEBRAE – foi iniciado em 1990 a partir das Lei 8.029 e 8.154 de iniciativa do poder executivo e regulamentado pelo Decreto nº99.570 no mesmo ano por conta da necessidade de atender os empresários. Contudo a instituição é administrada somente pelo setor privado apesar de ser originada de uma decisão política

A missão do SEBRAE é “promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo. Quanto à Visão o SEBRAE busca “ter excelência no desenvolvimento das micro e pequenas empresas, contribuindo para a construção de um Brasil mais justo, competitivo e sustentável”². Quanto a Política da Qualidade da instituição visa “estimular o surgimento e promover o desenvolvimento de empreendedores, micro e pequenas empresas e grupos organizados, possibilitando-lhes a permanência no mercado e auto sustentabilidade econômica e ambiental, buscando a melhoria contínua de processos e serviços oferecidos”³.

O SEBRAE atua em todo território nacional, proporciona várias alternativas ao empresário, que busca uma melhoria em seu negócio, através de diversas atividades como feiras, exposições, cursos e programas e etc.

Dornelas (2005) acrescenta que a instituição organiza caravanas para feiras e exposições, apoia incubadoras de negócio, fornece auxílio empresas em assuntos relacionados com o comércio exterior e outras atividades que envolvem o conhecimento para desenvolvimento de empreendimentos bem-sucedidos.

Direcionado à temática de consultorias, o SEBRAE adota o conceito do processo interativo desenvolvido a partir da demanda do cliente em realizar a mudança, fundamentado no diagnóstico, nos resultados esperados e em um relacionamento de corresponsabilidade, ou seja, responsabilidade de todos de forma colaborativa. No conceito de consultoria adotado pela instituição, explicita-se o processo de interação, no qual trata de uma estrutura lógica e evolutiva que busca atender as expectativas dos

² (Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/quem_somos?codUf=4, acessado em: 10 de outubro de 2016)

³ (Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/quem_somos?codUf=4, acessado em: 10 de outubro de 2016)

clientes, e as mudanças, em que o ciclo de vida das empresas é reflexo das reações dos meios em que estão inseridos (SEBRAE, 2012).

Na visão integrada do SEBRAE propõe-se que a consultoria seja sempre iniciada a partir de um diagnóstico da realidade da empresa e será finalizado por meio da assimilação de métodos, conhecimentos, ferramentas e técnicas, por parte da empresa, visando obter melhores resultados de maneira eficiente. As contratações dos serviços de consultoria só poderão ser elaboradas a partir deste diagnóstico, uma vez que é através deste processo que será possível a elaboração da proposta e o plano de trabalho, só assim será possível a firmação do negócio entre as partes.

O SEBRAE atende por meio de consultoria presenciais, onde os atendimentos são realizados nas instalações do Sebrae, de parceiros ou das próprias empresas, e à distância, por meios de telefone e Internet. Ainda sobre o atendimento da instituição, são feitas abordagens individuais ou em grupos. No atendimento individual, a consultoria é específica à empresa/cliente, os atendimentos coletivos são em grupo de mais de um cliente.

O SEBRAE (2012) determina que as consultorias intermediadas pela instituição contemplam as seguintes temáticas:

Consultoria de Gestão: Sua execução é focada em solucionar as dificuldades que a empresa possui no que diz respeito à sua gestão, abrangendo planejamento, estratégia, marketing, finanças e gestão de pessoas. Poderá ser utilizada para entender melhor os cenários e as tendências atuais e futuras em que a empresa está inserida; Consultoria Tecnológica: Focada em melhorias dos aspectos tecnológicos da empresa, como melhoria de produtos e processo produtivo, desenvolvimento de produtos e identificação de novas tecnologias disponíveis no mercado que possam melhorar os resultados produtivos da empresa (p.73).

De acordo com o capítulo anterior, notou-se que existem diversas metodologias e perspectivas para utilizar e analisar a consultoria. Entendendo as dimensões do processo, a instituição SEBRAE elegeu um modelo de condução do processo de consultoria, que estabelece um padrão de atendimento para os diferentes serviços disponibilizados pela instituição, exceto quando for determinado um modelo específico para um determinado tipo de intervenção.

Enfim, entende-se que apesar do SEBRAE atuar como intermediador entre consultor e empresa cliente, o processo da consultoria, de acordo com os **“Referenciais de consultoria do SEBRAE”**, continua sendo o mesmo prestado de forma particular,



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

porém, a corresponsabilidade e o padrão de atendimento, são peculiaridades que só o SEBRAE oferece. Vendo o potencial dos serviços de consultoria do SEBRAE, faz-se necessário entender de forma mais aprofundada como é realizado os serviços de consultoria oferecidos pelo SEBRAE-AM às empresas que compõe o setor turístico no município de Manaus-AM.

METODOLOGIA

Na tentativa de contribuir com a geração de conhecimento em consultoria em empresas turísticas, tanto para a academia quanto para o mercado, a presente pesquisa analisou a prestação de serviços oferecidos pelo SEBRAE-AM. Logo, trata-se de estudo de caso, no qual buscou aprofundamentos sobre o processo da atividade de consultoria turística no Estado do Amazonas de forma ampla e aprofundada. Segundo Gil (2008) “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (p.57).

Quanto aos aspectos metodológicos da pesquisa, buscou-se maior familiaridade com o tema pesquisado, visto que a temática voltada para consultoria é pouco discutida em âmbito acadêmico e científico, e que os estudos desenvolvidos requerem mais aprofundamento, portanto, para esta pesquisa foi utilizado método exploratório, no qual tratam de “investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema” que visem [...], “aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”(MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 188).

Quanto a abordagem, optou-se pela qualitativa de forma que fosse possível estudar as particularidades de cada indivíduo da amostra buscando seu ponto de vista sobre a realidade do processo da consultoria, compreendendo o universo de consultores da instituição SEBRAE no Amazonas.

Os instrumentos utilizados foram a entrevista semiestruturada e a pesquisa bibliográfica na tentativa de apresentar uma discussão teórica apropriada ao entendimento do objeto da pesquisa.

O universo dessa pesquisa trata da equipe de profissionais de consultoria em turismo do SEBRAE – AM, que segundo relatos da gestão da instituição, é composta por cerca de 7 profissionais que atuam de forma direta com o turismo.

O tipo de amostragem para participar deste estudo foi identificado como não probabilística intencional, pois além de não se ter utilizado os recursos estatísticos, a escolha dos entrevistados foi feita mediante breve análise da experiência de cada consultor optando pelos que tinham maior tempo de casa o que resulta na escolha de três sujeitos, sendo eles: um Gestor responsável pelo setor de consultorias turísticas, no qual representa a instituição, e dois consultor terceirizado intermediado pelo SEBRAE-AM, que serão nomeados durante a análise dos resultados como C1, C2 E C3 aleatoriamente.

Para Marconi e Lakatos (2003), “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (p.163).

O tratamento e a análise dos dados foram realizados inicialmente pela aplicação das entrevistas semiestruturadas com o auxílio do gravador e posteriormente com a íntegra transcrição dos textos, entretanto para que não houvesse exaustivas transcrições no trabalho, somente as informações pertinentes que respondiam as inquietações da pesquisa foram extraídas e analisada de forma a apresentar resultados sobre a realidade encontrada.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme apresentado na metodologia, os resultados foram revelados por meio da aplicação das entrevistas, aplicadas em datas aleatórias entre o ano de 2018 de acordo com a disponibilidade do entrevistado, gravadas, com o consentimento de cada indivíduo, e transcritas, fornecendo os resultados conforme tópicos a seguir:

- Formas de ingresso do consultor no sistema SEBRAE-AM;
- Estrutura das consultorias prestadas por intermédio do SEBRAE-AM;
- Avaliação do processo da consultoria e do consultor;
- Utilização de consultoria nos processos de significância ao turismo no Amazonas;



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

- Benefícios, limitações e demanda do processo da consultoria em empresas turísticas intermediadas pelo SEBRAE;
- Mercado turístico no Amazonas sob ótica dos profissionais de consultoria.

Para obter os resultados da pesquisa, com base no método desenvolvido por Pereira (et al 2011), foram elaborados quadros orientadores de análise que permitem uma visão estratificada da abordagem requerida, ou seja, no quadro é selecionado a questão principal desenvolvida no tópico, posteriormente o mesmo é dividido em sub questões que permitem um aprofundamento no assunto estudado, em seguida, após a análise das transcrições das entrevistas, determinam-se, na coluna “Resultados”, as características que melhor respondam os questionamentos, sob a ótica do autor e, por fim, são destacados na coluna “ Registros Analisados” que compreendem os trechos da entrevista que afirmam o resultado deduzido pelo pesquisador.

FORMAS DE INGRESSO DO CONSULTOR NO SISTEMA SEBRAE

Para análise dos dados da pesquisa foram elaborados quadros de acordo com o tópico discutido nos resultados, sendo assim, no quadro a seguir buscou apresentar as formas de ingresso do consultor no sistema SEBRAE-AM, uma vez que não foi possível obter essa informação com base na pesquisa bibliográfica. Dessa maneira, de forma a detalhar o resultado, foram elencadas indagações a respeito dos meios de credenciamento do consultor, das etapas do processo de seleção e dos treinamentos para iniciar a atuação como consultor do SEBRAE-AM, conforme apresentado no **Quadro 01** abaixo:

Quadro 1: Análise dos dados enquanto as formas de credenciamento ao sistema do SEBRAE.

QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESULTADO	REGISTRO ANALISADO
Formas de ingresso do consultor no sistema SEBRAE-AM	Meios de credenciamento junto ao SEBRAE	Edital público aberto a empresas de consultoria	C1: um sistema que a gente chama é SGC que é sistema geracional de consultores, gestão de consultor onde o edital é aberto ao público e aí consultor vem fazer credenciamento junto ao Sebrae.
			C2: [...] foi por meio de um processo de edital público no qual eu escrevi a minha empresa já existente.
		Avaliação escrita e	C3: abriram um novo edital de credenciamento e essa é a metodologia que funciona até hoje, então eles lançam editais todo ano para fazer credenciamento de consultores, você tem que atender os requisitos do edital.
			C1: Se ele for qualificado ele é convidado para fazer uma entrevista e fazer uma prova.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

	Etapas do ingresso e treinamento inicial do consultor	entrevista por meio de uma banca examinadora.	C2: Não adentrou ao assunto.
			C3: daí você passa por uma avaliação tanto uma avaliação escrita com uma banca oral.
		Capacitação dos processos internos de prestação da consultoria	C1: a capacitação é como vai funcionar o sistema, como é as "formas" que ele vai ter que entrar no sistema para fazer relatórios, formas de entregas de relatórios, para isso vai ter essa capacitação, não vai ter específica para área.
			C2: Não adentrou ao assunto
			C3: Eles (SEBRAE) já têm uma metodologia própria definida, então eles têm alguns programas que já são montados, que você é treinado por eles para fazer esse tipo de atendimento as empresas, então você tem que trabalhar naquela linha que você recebeu o treinamento.

Fonte: Realizado pelas autoras (2018). Conforme observado no quadro 02, a forma de seleção é processada por meio das etapas a seguir, conforme **Figura 02**:

Figura 2: Etapas do processo de seleção SEBRAE 2018.



Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

De acordo com os entrevistados o credenciamento junto ao SEBRAE-AM, até o presente estudo, se dá por conta de Edital público aberto a pessoas jurídicas que atuam no ramo de consultoria, ou seja, consultores candidatos com experiência comprovada na prestação de serviços de consultoria.

Quanto aos treinamentos, observou-se que os consultores passam por um processo de treinamento próprio oferecido pelo SEBRAE, com a intenção de padronizar os serviços junto aos seus colaboradores, no qual também recebem instruções sobre a forma de prestação dos serviços executados por meio de formulários padrões da instituição.

ESTRUTURA DAS CONSULTORIAS PRESTADAS POR INTERMÉDIO DO SEBRAE-AM

Este tópico foi direcionado ao estudo das estruturas das consultorias prestadas por intermédio do SEBRAE-AM, no qual apresenta como sub questões o tipo de consultoria

fornecida pela instituição e a cronologia de trabalho que é proposta aos consultores credenciados.

As entrevistas demonstraram processos similares a estrutura de fases apresentada por Block (1991), no qual apresenta cinco etapas que compõe o ciclo da consultoria, sendo eles a Entrada e contrato, coleta de dados e diagnóstico, feedback e decisão de agir, implementação e, por fim, extensão, reciclagem ou término⁴. No entanto, no caso do SEBRAE, as fases de entrada e contrato, coleta de dados e diagnóstico, são etapas desempenhadas pelo gestor da instituição. O consultor desempenha as fases de Feedback, a decisão de agir, a Implementação, Extensão, reciclagem ou término.

Para melhor demonstração, na consultoria de Diagnóstico específico, o Gestor do SEBRAE é o responsável por fazer uma análise a respeito da real necessidade da empresa cliente, encaminhar o profissional especializado na área, por meio de um sistema de rodízio, e estipular o tempo que o consultor terá para prestar a consultoria. Já nos projetos estruturais para atendimento coletivo, é feita uma análise de mercado, onde são identificadas as necessidades/vulnerabilidades de determinado segmento, e, a partir do diagnóstico, são elaborados projetos que atendam os pontos de vulnerabilidade identificados. Somente após a formatação do projeto, os consultores são treinados para levar o conhecimento necessário as empresas cliente e, posteriormente, o público alvo é convidado a participar, como pode ser percebido por meio dos relatos do **Quadro 03** abaixo:

Quadro 3: Análise da estrutura das consultorias do SEBRAE.

QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESULTADO	REGISTRO ANALISADO
Estrutura das consultorias prestadas por intermédio do SEBRAE-AM	Tipo de consultoria	Diagnóstico específico e Projetos Estruturais para atendimento à grupo de empresários	C1: Diagnóstico. [...] um procedimento padrão, todos têm que seguir. Tem situação que não precisa fazer esse diagnostico por que é visível; dependendo da área [...] faz um projeto com aquele grupo no mercado de trabalho são só empresários envolvidos [...] e faz um planejamento; [...] os projetos individuais, por exemplo é só ir lá na frente do atendimento e dizer: eu quero fazer uma consultoria, é o individual.
			C2: O SEBRAE trabalha muitos programas fechados em nível Nacional; nós fazemos uma espécie de levantamento que nós chamamos de diagnóstico.

⁴ Para maior esclarecimento sobre o assunto rever Capítulo 3 sobre as Estruturas e fases da consultoria (pg. 28)



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

			C3: Os atendimentos do SEBRAE especificamente são estruturais, o que que é isso, eles já têm uma metodologia própria definidas [...]; o SEBRAE na verdade trabalha a partir de projetos, mas ele pensa no projeto para um público específico e convida esse público a participar; eles só vão mandar para vocês demandas daquilo que você foi treinado por eles.
	Cronologia de trabalho	Diagnostico, feito pelo gestor do SEBRAE, da real necessidade da empresa, encaminhamento do profissional mais especializado na área e estipulação da duração das consultorias.	C1: Um consultor que vai fazer uma atividade na empresa "A". Eu vou lá, na empresa, converso com o empresário, vejo real necessidade e aí eu vejo qual consultor que se encaixa.
			C2: O gestor da área, gerente, solicita o serviço do consultor credenciado, da empresa credenciada, e aí ele diz o que está precisando em termo de consultoria.
			C3: O SEBRAE também tem uns programas definidos, eles mesmo já estipulam isso por carga horaria.

Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

AValiação DO PROCESSO DA CONSULTORIA E DO CONSULTOR

Entendendo que em caso de ineficácia no processo da consultoria a empresa-cliente será a maior prejudicada, nota-se a necessidade de verificar como a instituição está avaliando seus processos internos e seus consultores. Para isso, foi eleito como questão a avaliação do processo da consultoria e do consultor no SEBRAE-AM, e para maior aproveitamento da análise foram determinadas como sub questões, a avaliação da eficácia da consultoria, avaliação do consultor e medidas adotadas no caso de ineficiência do serviço prestado.

Em relação a avaliação da eficácia da consultoria prestada por intermédio do SEBRAE, a forma de avaliação das consultorias específicas fornecidas pela instituição, é feita desde o acompanhamentos do processo da consultoria, em todas as suas fases, até a entrega do Relatório de Gestão Estratégico Orientado (GEO) para Resultados assinado pela empresa cliente, no final de cada consultoria, que, de acordo com o que foi relatado em pesquisa, a assinatura do cliente no documento tem a função de atestar a efetivação com êxito do serviço prestado pelo consultor. Também há um sistema chamado SGC, onde o próprio gestor avalia as atividades prestadas pelo consultor, com o intuito de verificar se o serviço atingiu as necessidades do contrato.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Já a avaliação das consultorias programadas é feita de forma semestral, no qual as empresas-cliente atendidas pelos programas são convidadas realizar uma pesquisa de satisfação avaliando tanto a consultorias como os resultados obtidos através do projeto. No mais, quanto à avaliação dos consultores credenciados pelo SEBRAE-AM, a instituição realiza pesquisas avaliativa anuais e reavaliações periódicas buscando dessa maneira estar sempre reciclando o treinamento de seus consultores e estimulando uma melhoria do sistema de forma geral. Esses resultados podem ser verificados no **Quadro 04**, abaixo:

Quadro 4: Análise das formas de avaliações do consultor e da consultoria so SEBRAE.

QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESULTADO	REGISTRO ANALISADO
Avaliação do processo da consultoria e do consultor no SEBRAE-AM	Avaliação da eficácia da consultoria	Relatório de Gestão Estratégico Orientado para Resultados assinado pela empresa cliente; Pesquisa semestral de satisfação como resultado dos projetos; Acompanhamento de início meio e fim das consultorias.	C1: [...] vai me entregar um relatório com os critérios, [...] relatório GEO, que é gestão estratégico orientado para resultados. Este relatório eu só vou receber quando ela (cliente) assinar, porque ela que vai atestar tua atividade, [...] relatório que obrigatório; (No caso de projetos) São duas pesquisas, de satisfação por ano, só que é com aquele grupo de empresários. Não é individual. Chamamos estas de t1, t2, t3. Estas pesquisas são o resultado de cada projeto. C2: [...] existe o GEO's, [...], então nós temos que ter a assinatura das pessoas que nós trabalhamos o CPF delas, nós temos que ter muitas, vezes fotografia. C3: Tem um relatório que vai ser entregue em atendimento e o SEBRAE faz o acompanhamento com os empresários para saber como foi o atendimento, então é essa forma que eles têm de avaliar. Então ele tem um cronograma de alcance de metas no começo meio e fim.
	Avaliação do consultor	Pesquisa anual avaliativa; Reavaliação periódica dos consultores credenciados.	C1: é feito anualmente uma pesquisa avaliativa, essa pesquisa com o empresário e com o próprio consultor. A gente [...]faz um acompanhamento constante, o gestor ele é obrigado a acompanhar todas as atividades que o consultor está desenvolvendo, e discutir junto com ele. C2: Já Participei de outros programas onde eu fui solicitada para saber se realmente de fato os agentes tinham feitas as visitas que eles tinham dito. C3: SEBRAE inclusive, periodicamente, chamam os consultores que estão no banco de dados para uma reavaliação;
	Medidas adotadas no caso de ineficiência do serviço prestado	Medida preventiva: Retrabalho da consultoria sem cobranças de taxas a empresa cliente; Transferência do cliente a outro consultor credenciado;	C1: bom, primeiro a gente faz a medida preventiva e chama o consultor: olha o empresário não gostou dessa atividade e a gente conversa com o empresário se tem interesse se possa refazer o trabalho, ele tem a chances de refazer trabalho, caso ele não consiga isso vou ter que passar para outro consultor, que empresário não vai pagar mais, e esse consultor é punido. [...] por até dois anos se ele for pago, [...] ou até mesmo descredenciamento.

		Punição: afastamento por até dois anos dos serviços intermediados pelo SEBRAE (caso já tenha sido quitado os rendimentos referente ao serviço prestado) ou descredenciamento.	C2: Não adentrou ao assunto
			C3: não adentrou ao assunto

Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

Na circunstância de ineficácia da consultoria prestada, a instituição adota um sistema de medida preventiva, na qual, inicialmente é ofertado a empresa-cliente um retrabalho da consultoria, com o mesmo consultor, sem cobranças de taxas. Caso a primeira opção não atenda as expectativas do cliente, há a mudança de consultor. Ainda em se retratando de serviços prestados sem êxito, o dinheiro do serviço é devolvido ao cliente e o valor do serviço não é repassado ao consultor e ainda, o mesmo poderá ser passivo de afastamento por até dois anos ou descredenciado.

UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIA NO TURISMO NO AMAZONAS

Buscando demonstrar a utilização do processo de consultorias voltadas para o turismo no Amazonas, foi indagado aos consultores quais foram as experiências de maior significância na prestação de consultoria voltado ao turismo. Como resposta obtivemos relatos de participação em projetos de significância no Estado do Amazonas: o Projeto Empreendedorismo Ribeirinho e o Plano de roteirização da Rota 174, dessa forma, pode-se observar que os processos de consultoria, podem e tem auxiliado na melhoria do mercado turístico da região.

Projeto Empreendedorismo Ribeirinho: Aplicado em 20 municípios, distribuídos em nove Unidades de Conservação (UCs) buscou levantar as principais dificuldades enfrentadas nas cadeias produtivas das comunidades e fornecer capacitações aos empreendedores comunitários. Foram cerca de cinco mil pessoas atendidas com sugestões de 45 cursos de capacitação em 15 cadeias produtivas, como a farinha, o açaí, os óleos vegetais, o turismo. Em geral, o Sebrae-AM foi responsável pela organização e implementação dos diagnósticos, estudos específicos, cursos e capacitações previstas aos empreendedores comunitários.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Plano de roteirização da rota 174: O Programa de Regionalização do Turismo – Roteiros do Brasil (2010)⁵ em âmbito nacional propôs a estruturação de roteiros turísticos intermunicipais, instituindo a roteirização turística como tática principal para alcançar a diversificação da oferta por meio da introdução de produtos diferenciados nos mercados nacional e internacional. No roteiro da região norte foi utilizado a rota 174 (AM - RR), visando demonstrar as propriedades da Amazônia, foram selecionados os destinos: Manaus, Presidente Figueiredo, Vila Balbina, Boa Vista, Caracará, Pacaraima, Amajari, Rorainópolis.

BENEFÍCIOS, LIMITAÇÕES E DEMANDA DO PROCESSO DO CONSULTORIA EM EMPRESAS TURISTICAS

Compreendendo que o SEBRAE possui um longo histórico de atuação no Amazonas, buscou-se entender quais os motivos que levam as de empresas de turismo a buscar os serviços de consultoria na atualidade, assim como demonstrar os benefícios e limitações que os micro e pequenos empreendedores podem adquirir na contratação consultoria por intermédio do SEBRAE-AM. Tais resultados podem ser observados no **Quadro 05**, abaixo:

Quadro 5: Análise dos benefícios, limitações e demanda do processo de consultoria SEBRAE.

QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESULTADO	REGISTRO ANALISADO
Benefícios, limitações e demanda do processo de consultoria em empresas turísticas intermediadas pelo SEBRAE	Demanda dos serviços do SEBRAE	Se dá devido à procura de atualização as novas realidades do mercado e orientações gerais;	C1: isso acontece sempre[...]. No mercado, daqui um ano ou dois, acontece um progresso, e tem que fazer de novo, o próprio empresário, naquele momento que disse que estava ok, estava conseguindo, depois se perdeu, á então você vai ter que ter um acompanhamento meio que continuo. A gente atende em média 3 serviços, atividades por empresa por ano, em consultorias mais complexas, mercado, finanças, gestão. C2: A gente tenta injetar a inovação então para que eles procurem novamente Sebrae é explicado que apesar de ser uma segmentação específica do trabalho, eles precisam ter outras condições de sobrevivência, mas existe uma insuficiência de retorno; [...] então é só aquele período porque tem um programa do SEBRAE que vai atuar dentro do município e dentro dos Empreendimentos turístico a fora isso eles não procuram o SEBRAE e novamente para trabalhar.

⁵ BRASIL. **Rede de cooperação técnica para a roteirização**. 2. Ed. 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Rede_Cooperacao_Tecendo_um_novo_Brasil.pdf Acessado em 20 de jun. 2017



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

			C3: O SEBRAE tem essa imagem de ajudar os micros e pequenos empresários, então eles vêm buscar o SEBRAE para ter algum tipo de orientação; eles sempre voltam, porém no sistema de rodízio[..]
Limitações do consultor na prestação do serviço	Média de atendimento anual; tempo de prestação de serviços estipulados; Limitações em dar continuidade ao atendimento devido ao tempo e ao sistema de rodízio entre os consultores.		C1: A gente atende em média 3 serviços, atividades por empresa por ano. [...] em algumas situações, é necessário mais tempo isso poderia ser mais flexível, porque nosso contrato findou ali,
			C3: o SEBRAE tem aquela limitação de atendimento, ele vai te deixar um consultor por determinadas horas prestando aquela consultoria para ti e dentro daquela metodologia que tem, qualquer coisa que fuja disso ele já não pode te atender; no sistema de rodízio ele pode ou não pegar o mesmo consultor.
Benefícios de aderir aos processos de consultoria por intermédio do SEBRAE	Atividades e orientações gratuitas; Subsídio de 50% a 70% na aquisição de serviços mais complexos; Possibilidade de parcelamento dos serviços adquiridos.		C1: Tem atividade que são gratuitas, mas tem uns que tem contrapartida do empresário, que são os mais complexo. Em média tem empresário que paga 30 % o Sebrae arca com 70%, tem atividade que é 50% e assim vai, depende da complexidade. Por exemplo, a atividade de benchmarking, vai escolher um destino para fazer a visita naquele determinado local, com case de sucesso, o Sebrae paga 50% do pacote turístico o empresário paga os outros 50%, e parcelado ainda.
			C2: Não adentrou ao assunto
			C3: O SEBRAE tem muitos atendimentos que são gratuitos, então, você não tem nenhum tipo de investimento[...]; muito produtos do SEBRAE que são pagos, [...] SEBRAE contrata o consultor para prestar o serviço naquela ou naquelas empresas, só que esse serviço é subsidiado, o que o empresário iria pagar R\$ 1.000,00 ele vai pagar R\$ 200,00.

Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

Sobre a demanda de serviços do SEBRAE, nota-se que no Amazonas as empresas que prestam serviços turísticos, são motivadas a buscar consultorias por conta da reestruturação constante no mercado turístico. Desta maneira, a necessidade de atualizações de conhecimentos, treinamentos e orientações, que estimulem a qualidade destas micro e pequenas empresas, são essenciais para a melhoria da competitividade mercado turístico no Estado.

Em relação aos benefícios de se adquirir a consultoria por intermédio do SEBRAE, a instituição proporciona serviços capazes proporcionar um mercado melhor e mais competitivo sem necessidade de altos investimentos. Em exemplo temos as orientações e atividades gratuitas e a aquisição de serviços mais complexos com subsídios, ou seja, a instituição absorve taxas que vão de 50% a 70% do valor real do

serviço, reduzindo o valor do investimento a empresa cliente, e, no mais, ainda oferece a possibilidade de parcelamento dos serviços adquiridos.

Figura 6: Benefícios da consultoria intermediada pelo SEBRAE.

BENEFÍCIOS DA CONSULTORIA DO SEBRAE



Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

Em vista as limitações das consultorias do SEBRAE, o que mais chamou atenção foi quanto ao tempo estipulado pela instituição que em alguns caso pode não atender por completo todas as necessidades do atendimento, deixando assim algumas lacunas, outra situação apresentada diz respeito ao sistema de rodizio dos consultores que em boa parte não dão continuidade no atendimento quando o cliente procura novamente os serviços de consultoria.

MERCADO TURÍSTICO NO AMAZONAS SOB ÓTICA DOS PROFISSIONAIS DE CONSULTORIA

Após a análise da consultoria oferecida pelo SEBRAE, e da experiência de sua equipe de profissionais em projetos no Amazonas, buscou-se entender qual perspectiva dos consultores e gestor da instituição em relação ao mercado turístico no Estado, assim, foi estabelecido como sub questões as fragilidade do mercado turístico no Amazonas, os empecilhos encontrados que dificultam a expansão da utilização de serviços de consultoria do SEBRAE-AM pelas empresas, e quais as medidas que a instituição está tomando para buscar melhorias em seu processo, conforme **Quadro 07**, abaixo:



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

Quadro 7: Análise do mercado turístico do Amazonas sob a ótica dos processos da consultoria.

QUESTÃO	SUBQUESTÃO	RESULTADO	REGISTRO ANALISADO
Mercado no Amazonas	Fragilidades do mercado turístico no Amazonas no ponto de vista dos entrevistados.	Limitações de conhecimento sobre o mercado turístico por parte dos consultores; Fragilidade na consolidação do mercado turístico; Falta de procura dos empresários por capacitação e consultorias.	<p>C1: O empresário de Turismo, ele normalmente é muito pequeno, as vezes ele é um só ou dois no máximo, então como vamos tirar o empresário para colocar na sala de aula? Às vezes é muito difícil.</p> <p>C2: Não há [...] valorização, reconhecimento, do profissional formado aqui, o mercado está bem fechado mesmo e eu vejo isso por analisar muito comportamento.</p> <p>C3: [...] é um mercado que ainda depende de uma organização né então assim, trabalhar com ele, especificamente para empresas turísticas, para a gente que não tem muito a cultura do mercado turístico organizado, é um grande desafio.</p> <p>C3: Eu já vi muito por aí, tem muita gente trabalhando com o turismo que não é da área, tem muita gente trabalhando com o turismo como uma segunda atividade, e tem muita gente trabalhando com o turismo na informalidade, só que isso é uma questão macro, maior, que envolve os órgãos de controle também, aí eu estou falando tanto dos órgãos de controle fiscais, como de controle de turismo. Assim você vê, no centro, muitos hotéis que não são hotéis, muitas agencias que funcionam sem nem ter empresas registradas, vê "muitos guias" que não são credenciados pelo ministério, então é um mercado que ainda depende de uma organização né então assim, trabalhar com ele, especificamente para empresas turísticas, para a gente que não tem muito a cultura do mercado turístico organizado, é um grande desafio.</p>
	Empecilhos de expansão dos serviços de consultoria no turismo do SEBRAE -AM.	Falta de profissionais capacitados, com experiência no turismo; Dependência da adesão das empresas cliente do Amazonas; Imaterialidade do serviço de consultoria; falta de especificação da oferta pelas	<p>C1: A maior dificuldade é encontrar consultor capacitado, com experiência, porque tem áreas específicas que não tem, o número de consultores de turismo, que tem a qualificação turística, que se especializou, buscou fazer consultoria é muito difícil, e aí tem outros consultores de outras áreas que acabam adentrando ao turismo.</p>



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

		empresas; Estigma do termo "consultor".	<p>C2: A questão cultural mesmo que nós temos, então a maioria das empresas são empresas familiares. Deu certo daquele jeito, então continua fazendo desse mesmo jeito.</p> <p>C3: Depende muito do interesse e da adesão dessas empresas em querer participar; o SEBRAE trabalha só com micro e pequenas empresas, então exceto as empresas que não são público do SEBRAE, as empresas tem que querer ser atendidas pelo SEBRAE também, e isso já vem através de projetos que são estruturais por eles; É uma questão cultural, de conciliar um consultor como uma aquisição de conhecimentos você não está comprando a pessoa ,você está comprando o que ela está vendo pra ti ajudar; você fazer os empresários olhar pra onde eles querem ir é que é o desafio muito grande; o termo consultor já ficou um negócio meio "desmerecido", por que o "cara" te vende, então ele é um vendedor,[...] aí tem aquela questão do estigma.</p>
		<p>Reestruturação da consultoria turística oferecida pelo SEBRAE-AM; Redução e triagem dos consultores credenciados; Busca por profissionais mais capacitados no turismo; Qualificação constante e avaliação sistemática, junto ao cliente; implantação de Instruções Normativas; Identificação da melhor maneira de contribuir com as empresas turísticas.</p>	<p>C1: Turismo SEBRAE está passando por uma reestruturação, na verdade a gente tinha um número de consultores muito grande, então está sendo enxuto isso [...] então está se fazendo essa triagem pra que a gente consiga estar sempre qualificando estes consultores, fazendo uma avaliação, mais sistemática desse consultor, junto a empresa, mais detalhada, então agora se eu te disse como vai ser feito, nós criamos aqui o que chamamos de instrução normativas (IN's), que vão ter que ser seguidas, mas isso está acontecendo no prezado momento, em fase de conclusão.</p> <p>C2: a gente tenta injetar a inovação, então para que eles procurem novamente o SEBRAE, é explicado que apesar de ser uma segmentação específica de trabalho, eles precisam ter outras condições de sobrevivência [...] (relato a respeito das sazonalidades das comunidades ribeirinhas do Estado do Amazonas).</p> <p>C3: A gente tem que achar o que a gente pode contribuir com determinada empresa. Aí você olha por segmentos, uma agência de turismo e pergunta: - No quê que eu, quanto consultor posso contribuir com aquele empresário, com algo que ele vá comprar a ideia?</p>

Fonte: Realizado pelas autoras (2018).

Conforme relatado pelos consultores a busca pela consultoria na área do turismo ainda é incipiente, que conforme suas experiências, isso se dá por duas razões: a falta de

consolidação do mercado turístico no sentido de um mercado mais organizado e pela a desvalorização do profissional em consultoria. Por outro lado, foi verificado que o SEBRAE está se estruturando para atender de uma forma mais específica os empresários de turismo do mercado do Amazonas que vão desde a busca de profissionais com conhecimentos e experiências no turismo a um plano de divulgação e acompanhamento mais fidedignos sobre a área. Dessa maneira, foram apontados pelos profissionais de consultoria três fragilidades no mercado turístico:

- A desorganização do mercado turístico na região;
- A insuficiência na fiscalização dos empreendimentos por parte do poder público que gera instituições e profissionais informais com uso de suas atividades para outros fins;
- A necessidade de um produto turístico mais definido para o Estado.

Em relação a consultoria turística no Amazonas, destacam-se algumas limitações, principalmente no que tange a conhecimentos específicos do turismo, pois mesmo sendo um empreendimento de negócios, os consultores reconhecem a necessidade de uma consultoria mais específica, como também a necessidade de profissionais mais capacitados na área e que isso pode ser uma variante e estar afetando a procura dos serviços. Entre esses destacam-se os seguintes fatores:

- Carência de interesse em investir em conhecimentos: visto que, para se adquirir as consultorias, intermediadas ou não, deve haver primeiramente o interesse dos empresários em investir em conhecimentos que os ajudem na gestão de seus negócios;
- A deficiência das empresas na especificação de suas ofertas: as empresas atuantes no mercado turístico da região, procuram atuar em diversos setores que compõe o turismo e, por vezes, acabam não especificando suas atividades;
- Estigma do termo "consultor": Consequência da utilização do termo em outras funções relacionadas a vendas, induzindo, dessa maneira, o entendimento equivocado a respeito das funções desempenhadas pelo consultor empresarial.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

- A carência de profissionais capacitados e especializados em Turismo com experiência na função de consultor: ocasionando a introdução de profissionais de outras áreas na prestação de serviços de consultoria.

Atualmente, o SEBRAE-AM está tomando algumas providências corretivas para melhoria do sistema de consultoria, dentre elas a reativação e reestruturação do setor Turístico do SEBRAE-AM, que se encontrava desativado.

IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E/OU TEÓRICAS

O presente trabalho visa contribuir com os estudos científicos na área da consultoria turística, além de incentivar novas pesquisas sobre o referido tema, ainda pouco trabalhadas. Além do campo teórico a pesquisa apresenta um cenário sobre o mercado de consultoria turística no Amazonas, apresentando suas fragilidades, além de apresentar um modelo aplicado por uma instituição de referência no mercado, podendo ser utilizado por novos estudos ou por instituições e profissionais no ramo de consultoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apesar das limitações existente sobre as discussões teóricas sobre o tema consultoria turística, conseguiu reunir um aporte teórico que cominou em uma discussão ampla sobre o que é uma consultoria e como realizá-la. Parte dessas discussões foram evidenciadas nos resultados empíricos da pesquisa, onde pode-se perceber que a instituição SEBRAE oferece uma eficiente e completa atividade de consultoria, entretanto os resultados demonstraram um certo desinteresse pelos empresários da área do turismo na busca dos serviços de consultoria, além disso uma situação importante apontada pelos profissionais da área é sobre o mercado de consultoria turística ser pouco trabalhado na região, sobrando espaço para atuações de novos profissionais que atualmente são substituídos por outros profissionais de áreas correlatas.

Notou-se que a instituição SEBRAE-AM, vem percebendo essa lacuna no mercado turístico e vem se organizando para atender de forma mais eficiente o setor turístico, aumentando assim a demanda pelos empresários do turismo na região.



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

REFERÊNCIAS

ALVES; DIAS; MONSOARES. Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas. 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>. Acessado em 30 de nov. 2016

AZAMBUJA; AZEVEDO; FORTES. O mercado de consultoria turística em Florianópolis. 2009. Disponível em: Acessado em 29 de out. 2016.

BRASIL. Lei 11.771, de 17 de setembro de 2008. Política Nacional de Turismo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11771.htm, acessado em 10 de abril de 2016.

BARRETO, Margarita. Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo. 11ª ed. Campinas, São Paulo: Papirus 2003.

BENI, Mário Carlos. Análise estrutural do Turismo. 13. Ed. São Paulo: Editora Senac, 2008.

BLOCK, P. Consultoria: O desafio da liberdade, coragem, confiança, parceria e implementação de qualidade em todas as decisões. São Paulo: Makron, 1991.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; WANHILL, S.; GILBERT, S.; SHEPHERD, R. Turismo: Princípios e práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRATO, C. Qualidade: Condição De Competitividade. Porto: SPI, 2010

CROCCO, L.; GUTTMANN, E. Consultoria Empresarial. São Paulo: Saraiva, 2005.

DEGEN, R. J. O empreendedor: empreender como opção de carreira. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

DORNELAS, J. C. A. Transformando ideias em negócio. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GARCIA; JUNIOR. A comercialização no mercado de produtos turísticos: um estudo de caso na costa leste – MS. 2012. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20COMERCIALIZA%C3%87%C3%83O%20NO%20MERCADO%20DE%20PRODUTOS%20TUR%C3%8DSTICOS%20UM%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NA.pdf>. Acessado em: 26 de julho de 2017

GERHARD; SILVEIRA. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: UFRGS 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acessado em: 18 mai 2016

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 2008 Disponível em: https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acessado em: 01 de jun. 2017



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

JESUS; SILVA. Economia e Turismo. 2010. Disponível em: https://robertariviane.files.wordpress.com/2012/02/17417_economia_e_turismo_aula_02_vol_1.pdf. Acessado em: 26 de julho de 2017

LESSA, J. G. Qualidade competitiva no Brasil. 1. ed. Bahia: Casa da Qualidade, 1995

MARCONI; LAKATOS. Fundamentos de metodologia científica. 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acessado em 01 de jun. 2017.

MENDES, ANTÓNIO ROSA, O que é patrimônio cultural. 2012. Disponível em: [https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2506/1/O%20que%20%C3%83%C6%92%C3%82%C2%A9%20Patrim%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B3nio%20Cultural%20\(miolo\).pdf](https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/2506/1/O%20que%20%C3%83%C6%92%C3%82%C2%A9%20Patrim%C3%83%C6%92%C3%82%C2%B3nio%20Cultural%20(miolo).pdf) Acessado em: 20 de maio 2017

MINISTERIO DO TURISMO. O Turismo no Brasil: Panorama Geral, Avaliação da Competitividade e Propostas de Políticas Públicas para o Setor. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/ORGANIZAxO_INDUSTRIAL_DO_TURISMO.pdf. Acesso em: 25 de nov. 2016.

MINISTERIO DO TURURISMO, Segmentação do turismo e o mercado. 2010. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Segmentaxo_do_Mercado_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf. Acessado em: 26 de julho de 2017

MORAES; GONDIM. Estudo sobre a importância e a demanda por serviços de consultoria nas empresas hoteleiras de João Pessoa-PB. Disponível em: Acessado em: 29 de set. 2016

OLIVEIRA, D. P. R. Manual de consultoria empresarial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA; CARDOSO; TEIXEIRA; SPILKER; SILVA; OLIVEIRA. Análise de conteúdo de uma entrevista semi-estruturada. 2011. Disponível em <http://mpelearning.pbworks.com/f/MICO.pdf>. Acessado em 17 de jun. 2017

PETROCCHI, M. Marketing para destinos turísticos. 1. ed. São Paulo: Futura, 2004.

PIMENTA, Maria. Gestão de Pessoas em turismo: Sustentabilidade, Qualidade e Comunicação. 3. ed. São Paulo: Editora Alínea, 2013

PNT. Lei nº 11.771, de 17 de setembro de 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111771.htm. Acessado em: 20 de mar 2017

SANTOS, Carlos Roberto Antunes. A alimentação e seu lugar na história: os tempos da memória gustativa. 2005. Disponível em: <http://gastronomiacozinhacontemporanea.blogspot.com.br/2014/04/artigo-miscigenacao-na-gastronomia-do.html>. Acessado em 05 de agosto de 2016



Fórum Internacional de Turismo do Iguassu

SEBRAE. Referencias de consultoria do SEBRAE. 2012. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/\\$File/NT000474F2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C08A566FFBE7EE29832579CF0049C370/$File/NT000474F2.pdf) Acessado em: 14 de jun. de 2017

SEBRAE. Quem somos?. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am/quem_somos?codUf=4. Acessado em: 05 de jun. 2017

SEBRAE. Consultoria! Oque é e como usar?. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/05459F13AD8217E5832577AB006E2381/\\$File/NT000447A2.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/05459F13AD8217E5832577AB006E2381/$File/NT000447A2.pdf) Acessado em 14 de junho de 2017

SEBRAE-SP. Caderno de Atrativos Turísticos. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e6ab735ac11e71802d2e44cbce6d63f4/\\$File/SP_cadernodeatrativosturisticoscompleto.16.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e6ab735ac11e71802d2e44cbce6d63f4/$File/SP_cadernodeatrativosturisticoscompleto.16.pdf). Acessado em: 26 de julho de 2017

SILVA, L.M.T. Cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos: um estudo no setor de restaurante. 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/12090/1/LeilianneMTS.pdf>. Acessado em 12 jun. 2016

SOARES, Juliana Cristina de Moura. Inovação nos empreendimentos turísticos: Uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil. Natal: UFRGN, 2012

VALE, Maria Leonina Alves do. Modelo de Gestão Hoteleira para Meios de Hospedagem Ambiental e Ecológico. Manaus: UFSC, 2003