

GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS ORIENTADA POR CONSULTORIAS DE EMPRESAS ESPECIALIZADAS NO NORDESTE DO BRASIL

Management of tourist destinations guided by consultancies from specialized companies in Northeast Brazil

Vitória Carolina Ferreira Barbosa¹, Michel Jairo Vieira da Silva², Êndel Raul Pachêco da Costa³ & Ricardo Lanzarini⁴

RESUMO

Este estudo descritivo-exploratório investiga a trajetória de cinco empresas de consultoria turística do/no Nordeste do Brasil, com o objetivo geral de apresentar a realidade/condição do mercado de empresas de consultoria nordestinas voltadas para a gestão de destinos turísticos, a partir de seus históricos, métodos, desafios e oportunidades. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores das empresas selecionadas de forma não probabilística, por conveniência, análise de portfólio de atividades presentes em sites e redes sociais digitais das empresas, além de documentos e produtos de consultoria. Os resultados indicam que essas empresas surgiram no século XXI, especialmente nos últimos 10 anos, em meio à expansão do turismo na região, destacando-se tanto as particularidades quanto às semelhanças em suas funções e metodologias. Além disso, as empresas expressaram uma gama de reflexões, visões, realidades, necessidades, descontentamentos, preocupações e contribuições com este estudo/área. Conclui-se que a consultoria se apresenta como uma ferramenta indispensável para a gestão de destinos turísticos, embora enfrente desafios significativos como a falta de visão dos gestores dos destinos, volatilidade de mercado e despreparo de profissionais da área. Oferece-se um importante referencial para a análise sobre a temática e reflexões sobre a área de consultoria em gestão de destinos turísticos, contribuindo para a promoção de um setor turístico mais inclusivo, sustentável e competitivo.

PALAVRAS-CHAVE

Consultoria Turística; Gestão de Destinos; Destinos Turísticos; Turismo; Nordeste do Brasil.

¹ **Vitória Carolina Ferreira Barbosa** - Graduada em Turismo (UFRN). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9603150180646537>. E-mail: vitoria.dufour@gmail.com.

² **Michel Jairo Vieira da Silva** - Doutor em Turismo (UFRN). Professor do Departamento de Turismo e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9014294331694342>. E-mail: micheljvs@hotmail.com.

³ **Êndel Raul Pachêco da Costa** - Mestre e Doutorando em Turismo (UFRN). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2780533579057548>. E-mail: endel.costa.118@ufrn.edu.br.

⁴ **Ricardo Lanzarini** - Doutor em Ciências Humanas (UFSC) com Pós-doutorado em Lazer e Turismo (USP). Professor do Departamento de Turismo e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da UFRN, Natal, Rio Grande do Norte, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9857446311863232>. E-mail: ricardo.lanzarini@ufrn.br.

ABSTRACT

This descriptive-exploratory study investigates the trajectory of five tourism consulting firms in Northeast Brazil, with the overall objective of presenting the reality and market conditions of Northeastern consulting firms focused on tourism destination management, based on their histories, methods, challenges, and opportunities. The research also adopts a qualitative approach, with semi-structured interviews conducted with managers of companies selected non-probabilistically for convenience, and analysis of the portfolios of activities on the companies' websites and social media channels, as well as consulting documents and products. The results indicate that these companies emerged in the 21st century, especially in the last 10 years, amid the expansion of tourism in the region, highlighting both the particularities and similarities in their functions and methodologies. Furthermore, the companies expressed a range of reflections, visions, realities, needs, dissatisfactions, concerns, and contributions to this study/field. The conclusion is that consulting is an indispensable tool for managing tourist destinations, despite significant challenges such as a lack of vision among destination managers, market volatility, and insufficient training among professionals. It offers an important framework for analyzing the topic and reflecting on the field of consulting in tourism destination management, contributing to the promotion of a more inclusive, sustainable, and competitive tourism sector.

KEYWORDS

Tourism Consulting; Destination Management; Tourist Destinations; Tourism; Northeast of Brazil.

INTRODUÇÃO

A consultoria é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e/ou aprimoramento de regiões que possuem vocação turística. Desempenhando um papel crucial na área, essa ferramenta surge como um apoio e/ou intervenção que pode proporcionar superações e melhorias em questões de infraestrutura, gestão pública e participação popular, processos voltados a sustentabilidade ambiental, social, cultural, marketing e promoção turística, assim como também na atração de visitantes, gerenciamento de crises e geração de receitas.

A consultoria em turismo desempenha um papel estratégico no processo de criação da identidade turística de um destino, destacando normalmente suas características mais autênticas ao fomentar o desenvolvimento da localidade a partir da colaboração com as comunidades locais, permitindo que as comunidades tenham autonomia e participação na condução da atividade, além de manter suas culturas e tradições.

Entende-se que a consultora em turismo pode auxiliar na distribuição mais equitativa dos benefícios gerados pelo turismo. De acordo com Martinho (2020, p. 27), “a consultoria é uma excelente colaboradora para o desenvolvimento da oferta turística, face à concorrência feroz e aos múltiplos segmentos de mercado”. Então, por meio da consultoria, pode-se identificar o que o destino/empresa tem de autêntico e desenvolver o posicionamento de mercado para se direcionar melhor rumo aos seus objetivos.

Como exemplos de uso dessa ferramenta no âmbito internacional, destacam-se países como Portugal (Maricato, 2012), Espanha (Baidal e Rebollo, 2019), México (González Reyes, 2020) e China (Pine, 2013), com ações de consultoria que demonstram importantes resultados ao utilizarem a consultoria turística para a difusão e consolidação de processos e práticas de fomento de turismo sustentável e manutenção de suas heranças culturais e naturais, passando por processos de diversificação e segmentação de mercado, gerenciamento da capacidade de carga e equilíbrio do turismo no local, alcançando destinos turísticos diversos (de massa ou alternativos) com propostas de turismo mais adequadas ao contexto local.

No que tange mais especificamente países em desenvolvimento, análises como as de Telfer & Sharpley (2016) indicam que diversas comunidades locais não têm estrutura, recurso, conhecimento suficientes para adequar seu potencial turístico de modo sustentável. Isso implica em problemas de planejamento, impactos socioculturais e ambientais, além de autonomia da população, como aponta Dodds, Ali & Galaski (2016). Tal contexto é, por vezes, mitigado por ações de consultoria oferecidas através de programas de governo em diferentes escalas e/ou por agências e órgãos nacionais e internacionais que fomentam o desenvolvimento local, a exemplos de ações do TIFA (Tourism Investment Forum Africa) no continente africano. Para além de diferentes recursos, a figura do(a) consultor(a) especializado na gestão de destinos tem se mostrado fundamental nesse tipo de intervenção, visto que ele é a figura capaz de humanizar os processos e adequá-los a cada localidade. Contudo, autores como Ruhanen, Saito e Axelsen (2021) afirmam que esse profissional é subutilizado.

No Brasil, em todas as regiões é possível identificar consultorias para destinos turísticos com resultados para o aperfeiçoamento da gestão, buscando agendas comumente ligadas à sustentabilidade, aumento da competitividade e promoção de experiências únicas para os turistas. Além disso, estas empresas de consultoria ainda apresentam em seus portfólios outras

questões, como a inclusão das comunidades locais na gestão dos destinos e a economia criativa e solidária.

Em todos os estados do Nordeste brasileiro é possível identificar regiões turísticas recebendo ações de consultoria com foco e desdobramentos sobre gestão de destinos turísticos. Cairu - BA, Itapipoca - CE, Olinda - PE, São Luís - MA, Areia - PB, Penedo - AL, região do Seridó - RN, região da Costa do Delta - PI, estado do Sergipe são exemplos de locais alcançados por ações de consultoria voltadas para estratégias de governança, qualificação profissional, marketing turístico, roteirização turística, turismo de base comunitária, segurança turística, sustentabilidade, segmentação de mercado com foco em turismo cultural, histórico e de natureza, etc.

Nesse entremeio nordestino, pode-se apontar programas/projetos recentes fomentados pelo Ministério do Turismo, com a atuação de consultores, tais como os projetos “Brasil, essa é a nossa praia”, “Brasil, Turismo Responsável” e “Turismo Pet Friendly no Brasil”. As ações desenvolvidas pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) também são importantes exemplos de apoio aos destinos por meio de consultorias, além das empresas especializadas que atuam nos nove estados do Nordeste.

A região Nordeste do Brasil possui um significativo apelo turístico, uma vez que tem um vasto litoral com 3.000 km de extensão, diversidade de biomas da costa ao interior e formações geológicas distintas (3 geoparques chancelados pela UNESCO), diversidade cultural e gastronômica, dentre outros elementos de natureza turística. Contudo, há questões a serem melhoradas/sanadas e que exigem planejamento e gestão turística, posicionamento de imagem, dentre outros elementos (Lohmann *et. al.*, 2021). Apesar de possuir uma rica herança cultural e ambiental, concentrar grande fluxo turístico nacional e internacional (especialmente no litoral) e ser alvo de ações governamentais e da iniciativa privada, muitas vezes acompanhados de empresas de consultoria, ainda enfrenta inúmeros desafios no setor turístico, a exemplo da infraestrutura urbana, de acesso e turística deficitárias (Aires Filho e Coriolano, 2017), impactando na experiência de lazer, mobilidade e segurança dos visitantes. Outros problemas também tornam as ações de consultoria necessárias e desafiadoras, como a sazonalidade turística, a desigualdade social, a especulação imobiliária (Fonseca e Janoschka, 2018), burocracias, descontinuidades e instabilidade em projetos que envolvem o poder público e

política, desvalorização da mão de obra e da cultura local, impactos ambientais causados por projetos turísticos excludentes, além de desafios voltados para investimento em capacitação profissional e promoção de destinos (Barroco e Barroco, 2008).

Neste contexto, este estudo se concentra em analisar o caso de cinco empresas nordestinas, sendo elas de diferentes estados da região (Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte) que atuam com consultoria em gestão de destinos turísticos, explorando sua cronologia de mercado, principais serviços, alcances de seus projetos, desafios do setor e projeções de futuro no mercado de consultoria para destinos turísticos.

Ao explorar o olhar dos representantes dessas empresas sobre diversas questões, indaga-se: - Qual o posicionamento de mercado de empresas nordestinas de consultoria voltadas para a gestão de destinos turísticos? Para responder a essa questão, buscou-se apresentar a realidade do mercado de empresas de consultoria nordestinas voltadas para a gestão de destinos turísticos, de modo a: a) contextualizar historicamente as empresas selecionadas pela pesquisa; b) apresentar os serviços e metodologias oferecidas pelas empresas; c) mostrar desafios e oportunidades atuais na oferta de serviços turísticos; e d) mostrar características na gestão de destinos turísticos nordestinos por essas empresas trabalhados.

Dado a relevância do tema para os âmbitos profissional e acadêmico, este artigo busca contribuir para com o desenvolvimento regional, além de compreender a visão de representantes das empresas que trabalham nesse segmento. Assim, oferece-se um referencial para a análise sobre a temática, contribuindo para a promoção do setor turístico de forma mais eficiente e responsável por intermédio de ações de consultoria turística que fomentam destinos mais inclusivos, sustentáveis e competitivos no Nordeste brasileiro.

REVISÃO DE LITERATURA

CONSULTORIA: CONCEITOS E CONJUNTURAS

O termo consultoria, enquanto teoria e prática, está diretamente relacionado a um processo de melhoria na conjuntura gerencial e técnica que pode ser aplicada aos mais diversos setores. Vieira, Conceição e Limberg (2015, p. 3), ao discutirem o tema na seara do turismo, destacam que: “pode ser caracterizada como uma transição do conhecimento e das experiências de um profissional, cujas expertises podem ser utilizadas nas resoluções de problemas que incomodam

ou que prejudicam organizações, empresas, ambientes ou pessoas”. Os autores acreditam que a consultoria consiste em um processo orientativo e colaborativo voltado para a manutenção, melhoria ou criação de produtos, serviços ou ampliação de um setor ou área, sendo o turismo alvo desse tipo de proposição em diferentes escalas.

Nessa perspectiva, a consultoria tem como foco a resolução de problemas por meio do conhecimento de profissionais qualificados que tenham formação acadêmica e/ou experiência profissional em determinada área para lançar mão de soluções aos órgãos/pessoas que tenham necessidade de encontrar novos olhares e caminhos para seus negócios/empreendimentos e destinos turísticos.

Em questões etimológicas, a palavra “consultor” tem origem no latim *consultore*, que pode ser descrito como aquele que dá conselhos a alguém (Carvalho, et al., 2009). Sendo assim, o papel principal do consultor é, de forma conjunta e integrada com o seu contratante (que pode ser um(a) gestor(a) ou diferentes setores e grupos de interesse), entender as problemáticas do local (empreendimento (s), destino, polo, estado, nação), aconselhar e implementar um plano de ação que seja efetivo para a otimização e maximização do processo produtivo, dos serviços e/ou da experiência turística.

De acordo com Oliveira (2010), o consultor é um agente externo de mudanças, com a responsabilidade de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões, sem possuir controle direto na situação que lhe é apresentada. Alguns autores como Weiss (2012) defendem que não existe um contexto fixo para designar a figura e as funções do consultor, além de não existirem certificações ou regulamentações que possam permitir ou impedir alguém de exercer essa profissão. Nesse sentido é perceptível empiricamente que profissionais de diferentes áreas (administração, administração pública, economia, direito, geografia, marketing, gastronomia, por exemplo) atuam em consultorias na área de turismo, assim como o próprio profissional de turismo.

Quando se trata de consultor como profissional em turismo, acredita-se que normalmente “desempenham uma variedade de funções, incluindo planejamento (governança), mediação, intervenção e facilitação, geralmente com o objetivo de facilitar ou gerenciar iniciativas e projetos específicos de desenvolvimento turístico” (Saito *et al.*, 2018, apud Ruhanen, Saito e Axelsen, 2021, p. 3), o que exige deles habilidades distintas que ultrapassam a experiência

profissional, alcançando procedimentos técnicos, habilidades interpessoais e compreensão dos alcances e limitações da consultoria.

Quanto a essas habilidades, em sua conhecida obra “Consultoria Infalível”, Peter Block (2013) afirma que os consultores precisam possuir habilidades (técnicas) que representam o conhecimento quanto à área de atuação. Nesse sentido, saberes teóricos/práticos sobre turismo sustentável, capacidade de carga, política pública de turismo, marketing de destinos, legislações territoriais, gestão participativa, segmentação de mercado e segurança turística, por exemplo, tornam-se área comum de consultor em destinos turísticos.

Para o autor, habilidades interpessoais também são fundamentais e representam a capacidade do consultor se relacionar com as pessoas ao seu redor, apresentando empatia, capacidade de ouvir, equilíbrio emocional, aspectos fundamentais para consultorias voltadas para destinos turísticos. Isso porque notadamente esse tipo de prática de consultoria exige ações colaborativas e envolvimento comunitário (Ruhanen, Saito e Axelsen, 2021) de diferentes atores, com formações, escolaridades, hábitos e interesses, por vezes, distintos (do secretário de turismo municipal ao político da oposição, do proprietário do hotel ao ambulante da praia, do banhista ao pescador, do artesão ao barraqueiro, do residente ao turista).

No que se refere à missão do consultor em “passar” o seu conhecimento sobre destinos turísticos para seus clientes (diferentes atores), é preciso alertar para o risco dessa relação de troca não ser bilateral (para não dizer multilateral) e colaborativa. Isso porque quando o consultor se identifica e é aceito como o mantenedor do conhecimento e concentrador das decisões (Flint & Meyer Zu Natrup, 2019), existe a possibilidade da implantação de mudanças desconsiderando as realidades específicas dos destinos e seus autóctones, a baixa adesão coletiva a mudanças a médio prazo, descontinuidade das ações propostas e implantadas, resultado de um baixo senso de coletividade, comum e necessário na consultoria de destinos turísticos, como destaca Silva (*et. al.* 2024) ao referir-se a consultoria em gestão de orlas turísticas brasileiras.

Block (2013) ainda aponta 5 habilidades (fases) de consultoria e que aqui pode-se adaptar para destinos turísticos: (1) *Entrada e Contratação* - contato inicial, analisando se o consultor é adequado para o trabalho (experiência em marketing de destinos); (2) *Descoberta e Diálogo* - seleção de indicadores de desempenho (pesquisas de demanda turística), entendimento sobre

pontos fortes e fracos do cliente (inventário e diagnóstico turístico); (3) *Análise e Decisão de Agir* - redução da quantidade de dados para um número gerenciável de problemas e criação de plano de ação (plano municipal de turismo); (4) *Engajamento e Implementação* - execução do plano da fase anterior com o apoio de diferentes atores (oficinas de capacitação em turismo); e (5) *Extensão, Reciclagem ou Encerramento* - quando analisa se a implementação foi um sucesso e se precisa ser estendida, reformulada (audiências públicas para retroalimentação de planos turísticos) ou finalizada.

No Brasil, a consultoria em destinos turísticos se expandiu mais fortemente no século XXI a partir da criação do Ministério do Turismo em 2003, com a implementação de políticas de interiorização do turismo (2004), o fomento a megaeventos, o desenvolvimento nacional e internacional do setor de serviços, a globalização e até mesmo a pandemia de COVID-19 (Freitas/ Sebrae, 2020; Freitas/ BRAMI, 2024). Essas consultorias, em múltiplas abordagens, envolvem diferentes atores, tornando-se necessário compreender objetivamente elementos que constituem a gestão de destinos turísticos, tema que é abordado na subseção seguinte.

CONSULTORIA EM TURISMO E DESTINOS TURÍSTICOS

A partir do entendimento objetivo sobre gestão de destinos, é possível compreender que a consultoria nesse campo se baseia no conhecimento especializado de profissionais atuando como auxiliares-facilitadores-moderadores diante daqueles que exercem algum tipo de domínio nas tomadas de decisão na arena pública turística. Esses consultores desempenham um papel fundamental ao fornecer orientações, suporte personalizado e adaptado às necessidades e preferências dos atores do destino.

De acordo com Korossy, Holanda e Cordeiro (2022, p. 3):

A gestão de destino turístico (*destination management*) é entendida como a administração coordenada de todos os elementos que o formam – tais como atrativos, infraestrutura básica e turística, acesso, *stakeholders*, imagem, marca, preços, etc. (UNWTO, 2007), de modo a criar vantagens competitivas para o mesmo, administrar o fluxo de turistas, garantir a sustentabilidade (Presenza, Sheehan & Ritchie, 2005) e viabilizar o desenvolvimento turístico da localidade (González, 2008).

Os destinos turísticos estão imersos em um setor com altos níveis de competitividade, dinamismo e necessidade de desenvolvimento (Ruiz, Gândara e Miki, 2014). Ao remeter ao termo desenvolvimento, torna-se indispensável reconhecer que as experiências de consultoria

normalmente podem ser incorporadas às fases do ciclo de vida de destinos turísticos (Butler, 1980), que envolve várias etapas, cada uma com características próprias, permitindo identificar fases que afetam diretamente os lugares, como início, crescimento, consolidação e estagnação. Para cada uma das fases, a contratação de consultoria pode se fazer necessária, operando em diferentes frentes, como inventariação e diagnóstico turístico, criação de planos de turismo e de marketing turístico, projetos de capacitação e roteirização turística, entre outras atividades para destinos, sejam eles iniciantes, em desenvolvimento, consolidados ou em decadência.

Essas fases presentes nos destinos estão diretamente ligadas às pressões do setor econômico, mas também dos avanços tecnológicos e de mobilidade, de parâmetros de sustentabilidade, segurança e ética (Turismo Responsável - MTur, 2024). Silva Júnior et al. (2012) afirmam que os avanços e novos arranjos impuseram uma autorreflexão e eterna necessidade de adequação para acompanhar as exigências do mercado. Sendo assim, para conquistar a sobrevivência, as empresas (públicas e privadas) precisam conhecer seus mercados e atuar de forma competitiva. Contudo, em muitos casos, tais empresas não possuem estrutura, gestores ou equipes preparadas o suficiente para se manterem competitivas, necessitando, então, de um especialista no assunto - o consultor.

Em um mercado “dinâmico, sujeito às oscilações de oferta e demanda e à intervenção do governo” (Maia & Pietro Neto, 2014, p. 84), em que efeitos socioculturais, assim como as implicações sobre o meio ambiente, passaram a se manifestar de forma recorrente nos destinos (Dutra, 2016), faz-se necessário manter o monitoramento de modo contínuo. Tornou-se imprescindível acompanhar as mudanças e inovações do mercado global, fato que convoca a figura do consultor em diferentes processos do destino.

Vieira, Conceição e Limberg (2015, p. 6), ao tratarem de consultoria em turismo, ressaltam que: “consultores oferecem várias teorias, modelos (TBC, por exemplo - Dodds, Ali & Galaski, 2016), ferramentas, sistemas, guias e habilidades, para satisfazer a necessidade de conhecimento necessária, para resolver problemas ou fortalecer competências”. As empresas de consultoria normalmente se apresentam na estrutura organizacional de profissionais autônomos ou associados (Azambuja, Azevedo e Fortes, 2009), quase sempre externos (Block, 2013) à empresa-cliente, no caso de consultoria para gestão pública, comunidade e empresas privadas também alvo da consultoria.

Diante das necessidades do setor turístico, a inovação (Neuhofer e Buhalis, 2013), o planejamento, a integração de consultorias e tecnologias, além da capacitação profissional, são estratégias essenciais para atender às demandas dos seus potenciais clientes/destinos em diferentes escalas (distritos, cidades, estados, nações) e arranjos (participação do poder público, do poder privado, participação mista), visto que esse mercado está em constante evolução e sofre interferências diretas de mercados paralelos, exigindo um processo constante de adaptação e renovação que costuma encontrar alicerce na atuação do consultor.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória que investiga a realidade do mercado de empresas de consultoria turística no Nordeste do Brasil com oferta de serviços para gestão de destinos turísticos. É descritiva porque compara grupos similares, visando a identificação e análise de características, fatores e variáveis do tema (Nunes, Nascimento e Alencar, 2016); e também é exploratória porque procura conhecer de forma mais aprofundada o tema investigado, a fim de torná-lo mais claro e construir questões para a condução da pesquisa (Raupp e Beuren, 2006).

Com uma abordagem qualitativa, a sua população alvo consiste em gestores de cinco empresas sediadas no Nordeste brasileiro: Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte. Durante a apresentação dos dados, suas identificações foram suprimidas e substituídas pelas letras A, B, C, D e E, de modo aleatório. As empresas atuam em território nacional (especialmente nordestino), com exceção da Empresa E, prestadora de serviços de consultoria turística também em âmbito internacional.

A amostra foi selecionada de forma não probabilística por conveniência, considerando empresas nordestinas com destaque em plataforma de busca ([google.com](https://www.google.com)) e redes sociais, que possuíam trabalhos comprovados em seus portfólios na área de gestão de destinos turísticos e que apresentavam experiência de mais de dois anos. Vale ressaltar esse aspecto como limitação da pesquisa (número de cinco empresas - mesmo na perspectiva qualitativa). Todavia, para atenuar o alcance, atentou-se para abrangência territorial, atuando com cinco empresas sediadas em estados diferentes do Nordeste brasileiro. O levantamento prévio identificou outras empresas nordestinas, mas que não atenderam à solicitação de entrevista. Além disso, percebeu-se que

diferentes empresas de consultoria com experiência em gestão de destinos turísticos no Nordeste não eram sediadas na região.

O contato inicial com os representantes das cinco empresas se deu por meio de e-mails e redes sociais digitais como WhatsApp e Instagram. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Para Leitão (2021, p. 12), “independentemente da elaboração de perguntas, o roteiro de uma entrevista semiestruturada é elaborado para que todos os itens ou perguntas integrem todas as entrevistas realizadas, garantindo a análise comparativa subsequente”. Foi realizada, ainda, a análise de portfólio de atividades presentes em sites e redes sociais digitais das empresas, além de documentos e produtos de consultoria.

A abordagem foi conduzida de acordo com os princípios éticos da pesquisa científica, estando todos os participantes cientes dos objetivos e da necessidade da gravação do áudio da entrevista para posterior transcrição. Os encontros foram realizados de forma on-line através da plataforma Google Meet, entre os meses de junho e julho de 2024, nos períodos matutino e vespertino, e levaram entre 25 e 45 minutos cada.

Durante as entrevistas, os participantes foram convidados a responder a quatorze questões que buscavam atender os objetivos da pesquisa. Após as abordagens, as respostas foram transcritas no documento individual do questionário de cada empresa. Posteriormente, uma tabela foi criada no programa Excel, e as perguntas e respostas nela depositadas foram separadas por categorias.

Como técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo que, segundo Silva e Fossá (2015, p. 2), “é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos”. Nesse sentido, as respostas foram analisadas conduzidas por 04 categorias de análise/unidades de contexto (contextualização histórica das empresas; serviços e metodologias de consultoria oferecidas; desafios e oportunidades no setor de consultoria; e reflexões sobre gestão de destinos turísticos). As respostas foram agrupadas e analisadas de forma descritiva e comparativa, tendo suas semelhanças e discrepâncias identificadas. As conclusões foram formuladas de modo dedutivo e apresentadas a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DAS EMPRESAS SELECIONADAS PELA PESQUISA

Para a contextualização histórica das empresas selecionadas, três perguntas foram elaboradas contemplando (1) o processo de fundação e estabelecimento da empresa no mercado de consultoria turística, (2) os principais impulsionadores para a criação da empresa e (3) os principais marcos que influenciaram seu crescimento e consolidação no mercado.

A Empresa A, iniciada no ano de 2022, começou com uma abordagem voluntária durante o período de pandemia de COVID-19, enquanto a Empresa B, fundada em 2022 como Microempreendedor Individual (MEI), cresceu através de parcerias com gestões municipais, além de atender às demandas decorrentes da pandemia. Andrade (2024) ressalta que no período da pandemia cresceu o quantitativo de serviços na área de consultoria e a demanda tendo em vista o cenário caótico de incertezas. Assim, os empreendedores buscavam superar as problemáticas vigentes e encontrar soluções eficazes por meio de consultores especialistas, aspecto que pode ser observado na fala de representantes dessas duas empresas.

Por outro lado, é possível observar empresas longevas que surgem em contexto bastante diferente. A Empresa E, inaugurada em 1993, começou focada no desenvolvimento econômico de pequenas empresas e expandiu sua atuação para o âmbito internacional de empreendimentos e destinos. Semelhantemente, a Empresa C iniciou suas atividades em 2003 enquanto consultoria pontuais em turismo, mas se consolidou quando ampliou seu leque de atividades, atuando com projetos de planejamento urbano alinhado ao turismo, progredindo através de projetos relacionados ao Programa Nacional de Desenvolvimento e Estruturação do Turismo (PRODETUR) e planos diretores.

Em número de anos intermediário e de contexto mais específico, observa-se a Empresa D. Iniciada em 2017, foi formada a partir da necessidade de promover segmentações específicas do turismo em conjunto com governanças e outros stakeholders do turismo, destacando-se nessa área em diferentes estados.

Pode-se perceber que as trajetórias das empresas podem ser divididas entre longevas, intermediárias e recentes (no contexto de pandemia), sendo que ambas iniciaram de forma orgânica, aproveitando as oportunidades emergentes.

Ainda sobre os principais impulsionadores para a criação das empresas, as respostas apresentam uma variedade de fatores e motivações. A Empresa A destaca (como já mencionado) a pandemia de COVID-19 como uma oportunidade que revelou a potencialidade do mercado de consultoria turística; e a Empresa B compartilha da mesma visão ao dizer que:

O crescimento do turismo, principalmente no pós-pandemia, se deu porque na pandemia as pessoas estavam fugindo dos grandes centros para ir para o interior, e ao gostarem, no pós-pandemia, eles voltaram a procurar a mesma experiência e dessa vez, procurando o que tinha de recurso turístico nesses municípios, e os atores do turismo começaram a ver uma possibilidade do turismo enquanto fonte de emprego e renda (Empresa B).

E ainda adiciona que a carência de conhecimento sobre a área foi um outro fator que impulsionou a criação da empresa.

A Empresa C aponta que o que a impulsionou foi uma equipe qualificada e uma rede de relacionamentos sólida em conjunto com uma boa reputação construída ao longo do tempo. Por outro lado, a Empresa D, além da necessidade de reunir stakeholders e fomentar o turismo criativo e de experiência, menciona a sua falta de institucionalidade e o processo de estruturação que está sendo realizado para alcançar um outro patamar. Já a Empresa E indicou o crescimento da demanda por eventos e a necessidade de especializações e capacitações em consultoria turística e eventos como os principais impulsionadores para a sua criação.

Para os principais marcos que influenciaram o desenvolvimento das empresas de consultoria turística, as respostas variam significativamente e refletem as diferentes trajetórias e contextos de cada uma delas. Tanto a Empresa A quanto a Empresa B mencionaram a pandemia de COVID-19 como um marco de desenvolvimento, mas a A focou na oportunidade de mercado que surgiu naquele momento, enquanto a B observou a mudança no comportamento dos turistas. Já a Empresa E mostrou uma evolução de suas atividades quando começou com outras áreas antes de adicionar a consultoria turística à empresa, destacando a habilidade de trabalhar com consultoria turística e desenvolvimento de planos de marketing de destinos como marcos.

Por outro lado, as Empresas C e E destacaram a importância da reputação e da experiência previamente adquirida. A Empresa C menciona a reputação construída através de contratos e políticas sociais, enquanto a E destaca a experiência adquirida previamente. A Empresa D mencionou como marco a criação de ambientes que fortalecem o turismo de base comunitária

e que “promovem a cultura e as particularidades dos saberes locais”, e nesses momentos, a empresa se diferenciou ao focar em segmentações específicas do turismo, valorizando a cultura e a base comunitária. Quando se trata de Turismo de Base Comunitária (TBC), vale frisar que ele surgiu no Brasil na década de 1990 (com pioneiras iniciativas no litoral nordestino) e vem se destacando, nos últimos anos, como uma alternativa aos modelos tradicionais de turismo de massa (Dodds, Ali & Galaski, 2016). Nos últimos anos o TBC tem sido uma das ações prioritárias do Ministério do Turismo (MTur) por meio de projetos como “Brasil, essa é a nossa praia” e “Brasil, Turismo Responsável”, por meio de uma parceria desenvolvida com o Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Essas iniciativas vêm ganhando destaque em nível nacional, com consultorias turísticas atuando a para possível minimização de desigualdades sociais na perspectiva da gestão turística (Brasil, 2023).

A partir das respostas dos representantes das 5 empresas, percebe-se a diversidade dos marcos que moldaram o desenvolvimento das empresas selecionadas para este estudo. Enquanto algumas enfatizam a adaptação a crises, outras valorizam a construção de uma boa reputação e o desenvolvimento de nichos específicos. Essa variedade demonstra a complexidade e a dinâmica que o setor possui, além de evidenciar as particularidades de cada empresa no caminho do estabelecimento e crescimento das mesmas.

14

Tabela 1. Serviços ofertados pelas empresas da pesquisa e os seus respectivos principais focos

PRINCIPAIS SERVIÇOS OFERTADOS PELAS EMPRESAS					
EMPRESA	A	B	C	D	E
SERVIÇOS	- Alinhamento de operações; - Estrutura da gestão turística.		- Planejamento e desenvolvimento		
FOCO	- Empresários do turismo; - Gestão ágil.	- Governança.	- Iniciativa privada; - Governança.	- Turismo criativo; - Turismo de experiência; - Turismo regenerativo; - Turismo de base comunitária.	- Estratégias de posicionamento.

Fonte: Dados da pesquisa a partir de entrevistas com as empresas de consultoria (2024).

As empresas oferecem uma ampla variedade de serviços para a gestão de destinos turísticos no Nordeste com abordagens específicas. Enquanto algumas mantêm o foco em aspectos governamentais, operacionais e organizacionais (A e B), outras empresas oferecem serviços de planejamento e desenvolvimento mais abrangentes (C e E), e há aquelas que se especializam

em segmentações específicas (D). Essa diversidade reflete a complexidade e as multifacetadas do turismo.

Em meio a essa diversidade, as empresas citam segmentos como turismo criativo, de experiência e regenerativo, que são termos/modalidades de turismo recentes no país e podem ser encaradas como ferramentas para inovação na gestão e oferta de destinos, contribuindo com a experiência do turista, como ressaltam Neuhofer e Buhalis (2013). De acordo com o Plano Nacional de Turismo 2024-2027 (Brasil, 2024), essas modalidades são tendências de mercado que abarcam propostas de experiências singulares com imersão nas comunidades tradicionais, no conhecimento popular e valorização das culturas e pessoas locais, agregando valor, também, por meio da perspectiva da sustentabilidade (Dodds, Ali e Galaski, 2016). Um exemplo é a popularização do turismo regenerativo por meio de experiências de viagem com restauração ativa do meio ambiente e impactos positivos na natureza e sociedade receptora.

Enquanto atividade comum para três das cinco empresas pesquisadas destaca-se o planejamento e a gestão territorial. Mas, Körössy, Holanda & Cordeiro (2022, p. 1) alertam que a “gestão do destino depende da capacidade dos distintos atores exercerem seus respectivos papéis”. Nesse cenário, as empresas de consultoria turística atuam com os stakeholders, fortalecendo a capacidade de autogestão futura para que o destino se torne mais competitivo e desenvolvido turisticamente, como sugerem Azambuja, Azevedo & Fortes (2009) e Cruz, Nascimento & Ruiz (2025).

Para as metodologias utilizadas, as empresas demonstraram uma diversidade de abordagens e técnicas, como exposto na tabela 2 abaixo, sendo cada uma passível de ajuste às necessidades específicas dos seus clientes, apresentando variações significativas e adaptadas à demanda.

Tabela 2. Metodologias apresentadas pelas empresas investigadas

Principais metodologias utilizadas e como elas são selecionadas pelas empresas					
Empresa	A	B	C	D	E
Principais metodologias das empresas	- 7 Pilares da Resiliência; - Análise SWOT.	- Programa de Regionalização do Turismo Brasileiro.	- Análise SWOT; - 5W2H; - KPI; - Tourqual.	- Gestão participativa.	- Joseph Chia.

Fonte: Dados da pesquisa a partir de entrevistas com as empresas de consultoria (2024).

As Empresas A e C utilizam de metodologias tradicionais como a matriz SWOT (FOFA)⁵, 5W2H⁶, que Ventura e Suquizaqui (2020) destacam como ferramentas de gestão da qualidade. A Matriz Swot permite identificar as forças, fraquezas (ambiente interno) e oportunidades e ameaças (ambiente externo) de empresas, destinos, instituições. A ferramenta 5W2H é utilizada para determinar a realização de uma atividade, quem irá operacionalizar, quais os custos, quem são os responsáveis, dentre outras atividades para organização da futura ação/agenda. Já KPI⁷ apoia em indicadores de desempenho de destinos. A cartela de metodologias exige dos consultores adaptações e integração de metodologias, pois “em certos públicos, você não consegue utilizar certas metodologias” (Empresa C).

As Empresas D e E usam de metodologias inovadoras e adaptativas para incluir novas tecnologias e enfoques sustentáveis. As Empresas B e D focam na organização estrutural dos municípios e integração da comunidade local, respectivamente, e por outro lado, as Empresas C e E enfatizam-se em diagnósticos e construção de estratégias. As Empresas A e C ainda utilizam de oficinas participativas para envolver a comunidade e validar informações, enquanto as Empresas B e D preferem abordagens mais diretas, organizando governanças e criando roteiros imersivos, respectivamente.

Destaca-se também que a Empresa A utiliza dos “7 Pilares da Resiliência”⁸, uma metodologia que fortalece a governança, o território, os gestores, os destinos, etc; a Empresa B foca na inserção dos municípios no mapa do turismo por meio do programa de Regionalização do Turismo Brasileiro; a Empresa C baseia-se em metodologias como a Tourqual⁹ e outras mais tradicionais; e a Empresa E utiliza da metodologia de Joseph Chia¹⁰, adaptando-a de acordo com a necessidade.

⁵ **SWOT**: Ferramenta de análise estratégica que ajuda na identificação de pontos fortes (Strengths), pontos fracos (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) de uma organização ou projeto;

⁶ **5W2H**: Ferramenta de gestão que ajuda a planejar e organizar ações de forma detalhada e eficiente, ao responder sete perguntas (What?, Why?, Where?, When?, Who?, How?, How much?);

⁷ **KPI**: Key Performance Indicator são indicadores-chave de desempenho utilizados para medir e avaliar a eficácia e o progresso de um projeto, organização ou processo em relação aos seus objetivos estratégicos (Ferreira, 2019).

⁸ **7 Pilares da Resiliência**: Conjunto de princípios que ajudam destinos turísticos a se prepararem, resistirem e se recuperarem de crises e desafios - diversificação, planejamento e gestão de crises, inovação e tecnologia, sustentabilidade, desenvolvimento da comunidade, parcerias e colaboração, e educação e capacitação;

⁹ **Tourqual**: Metodologia de avaliação da qualidade em serviços turísticos, focando em sete principais aspectos - infraestrutura, acessibilidade, interatividade, informação, segurança, sustentabilidade e atendimento.

¹⁰ **Metodologia do Joseph Chia**: Metodologia centrada na criação de experiências turísticas que proporcionem felicidade e bem-estar aos turistas, enfatizando a importância de entender as necessidades e desejos dos turistas para oferecer serviços e experiências satisfatórias.

As respostas das empresas sobre como elas identificam e selecionam as metodologias mais adequadas para cada projeto apresentam abordagens variadas e específicas para cada contexto. Como já mencionado, os representantes de algumas empresas consideram interessante adaptar metodologias já existentes conforme as necessidades do cliente e os dados disponíveis ou seguem critérios já estabelecidos ou adotam abordagens orgânicas e colaborativas.

A Empresa B segue os critérios do programa de Regionalização do Turismo Brasileiro e, ao chegar em determinado município, avalia os recursos turísticos e identifica os pontos fortes e principais características para determinar o foco do trabalho. Já a Empresa D adota abordagens mais orgânicas e colaborativas, com diversas mandalas de serviço, comunicação e estruturação de projetos, com decisões tomadas de forma colaborativa, envolvendo núcleos capacitados.

A Empresa C escolhe suas metodologias a serem usadas de acordo com as demandas dos projetos, utilizando de modelos previamente prontos, como por exemplo, os documentos do Ministério do Turismo ou planos de sucesso anteriores, e em caso de projetos licitatórios, a empresa segue os termos de referência que já ditam algumas metodologias. Por outro lado, as Empresas B e E adaptam metodologias pré-existentes aos contextos específicos de cada local.

Nas principais etapas do processo de consultoria em destinos turísticos, cada empresa possui suas especificidades (Figura 1), mas todas compartilham um foco em diagnóstico, planejamento estratégico e execução prática, apresentando certa aproximação com as etapas da consultoria apontadas por Block (2013). Têm-se, então, as Empresas A e E seguindo uma abordagem linear, enquanto as empresas B e D enfatizam a descentralização e a experimentação prática, respectivamente; e a Empresa C que adota uma abordagem mais flexível, integrando metodologias validadas com inovações recentes.

Figura 1. Etapas dos processos de consultoria das empresas selecionadas



Fonte: Dados da pesquisa a partir de entrevistas com as empresas de consultoria (2024).

18

Percebe-se que as consultoras turísticas possuem uma ampla gama de abordagens que refletem as necessidades e o contexto dos destinos da região Nordeste do Brasil. Cada empresa utiliza de uma série de abordagens, tanto convencionais e adaptativas, como criativas e colaborativas, ajustadas às necessidades específicas de cada destino; e essa flexibilidade pode garantir o sucesso para as mesmas neste fenômeno dinâmico (Vieira, Conceição e Limberg, 2015). Além disso, todos os processos de consultoria das empresas, desde o diagnóstico até a execução, são dedicados a encontrar soluções eficazes e práticas.

SITUAÇÕES DE MERCADO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES ATUAIS NA OFERTA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS

Para chegar às respostas desse objetivo foram feitas três perguntas sobre a atual situação do mercado de empresas de consultoria turística voltadas para a gestão de destinos turísticos no Nordeste, os principais fatores que influenciam a demanda por serviços de consultoria em gestão de destinos turísticos e os principais desafios e oportunidades observados pelas empresas de consultoria turística na região ao oferecerem serviços de gestão de destinos turísticos.

No questionamento sobre a atual situação do mercado das empresas de consultoria turística, as respostas demonstraram perspectivas semelhantes em alguns pontos e divergentes em outros,

que podem ser comparadas e analisadas da seguinte forma: a Empresa A, assim como as Empresas B e C, apontam a falta de atualização e qualificação de profissionais em gestão de turismo, destacando que “algumas empresas ainda estão trabalhando com as metodologias de Taylor e Fayol” (teorias administrativas clássicas). A Empresa A também aponta a necessidade de gestões ágeis para acompanhar a volatilidade do mercado e melhorar a eficiência do trabalho, sugerindo que a falta de modernização é um problema significativo quando afirma que “Elas (algumas empresas públicas e privadas) saíram das cavernas, mas as cavernas não saíram delas. Nós precisamos nos atualizar e entender que nós estamos em um mercado dinâmico, onde há muita volatilidade”.

Desse modo, Azambuja, Azevedo & Fortes (2009) ressaltam que a “competitividade está obrigando as empresas do setor turístico a buscar um maior profissionalismo, a fim de obter sucesso nos negócios e, para alcançar este objetivo, estas empresas começaram a se interessar em contratar os serviços de consultoria”. Então, uma alternativa para superar esses desafios é a contratação de consultores para sanar deficiências e visões ultrapassadas ou predatórias do próprio setor turístico.

A Empresa B mantém o seu foco no desenvolvimento desigual e faz um comparativo entre os estados do Nordeste. A mesma descreve o desenvolvimento do turismo interiorano entre os estados como algo em constante crescimento, que há grande potencial cultural e diz que nas partes litorâneas a segmentação do Sol e Praia é forte, bem divulgada e que funciona bem há algum tempo, o que contradiz o pensamento da Empresa C.

A Empresa C defende a importância de investimentos em marketing para os destinos e traz outra perspectiva ao comentar sobre as oportunidades que existem no estado em que está sediada, ao mesmo tempo em que menciona a existência de movimentações na consultoria turística em estados vizinhos, bem como as dificuldades que podem ser encontradas de forma expressiva em qualquer estado do Nordeste.

A Empresa D se distancia das respostas das outras empresas ao dizer que nota uma intensificação das atividades de consultoria turística nos últimos anos, especialmente devido ao impacto da pandemia e de iniciativas da governança que fortalecem o turismo no estado a partir de projetos e ações que colocam o pertencimento do autóctone como produto de turismo de experiência. A empresa também menciona que o fortalecimento do turismo criativo e de

experiência pode ter como razão a pandemia de COVID-19 e as mudanças que ela gerou no comportamento do turista.

Por fim, a Empresa E mostra a adaptabilidade e evolução das consultorias turísticas e destaca os avanços na análise de dados e na colaboração público-privada, além de ressaltar o problema da falta de implementação contínua das recomendações feitas pelas consultorias turísticas devido à falta de monitoramento e as mudanças políticas, citando que “essa é uma grande questão que o turismo brasileiro precisa resolver”. Também abordou a complexidade da consultoria turística em lidar com outras áreas que são interligadas com o turismo, como saúde, educação, meio ambiente, etc., além das desigualdades e questões climáticas que são cada vez mais relevantes nas discussões atuais, pontos também levantados na entrevista da Empresa B.

Os entrevistados apontam para a necessidade de promover uma visão mais crítica sobre o fenômeno turístico, especialmente na gestão dos destinos, considerando-se que as demandas mais recorrentes são: como trabalhar o turismo com a participação da sociedade? Como gerir benefícios socioeconômicos de maneira descentralizada? Como fomentar a geração de riquezas advindas do turismo para os autóctones? Como proporcionar uma experiência significativa aos turistas a partir do modo de vida comunitário? Como calcular e monitorar a capacidade de carga turística? Como o turismo pode gerar menos desigualdade social, representatividade e inclusão de grupos?

Quando questionados sobre os principais fatores que influenciam a demanda por serviços de consultoria em gestão de destinos turísticos na região nordestina, as empresas fornecem uma visão variada e ampla em suas respostas.

A Empresa A destaca o interesse pessoal em trabalhar com pequenos e médios empreendedores e segmentos específicos que têm dificuldades em se impulsionarem sozinhos, como o turismo de base comunitária, o ecoturismo e o turismo rural, que é uma tendência bastante atual. Mas, também, apresenta flexibilidade em aceitar novas demandas, mesmo não sendo uma especialidade da empresa, e indica uma abordagem mais adaptativa para poder conseguir trabalhar em determinados territórios.

A Empresa B segue pelo lado contrário da A e diz acreditar que o pertencimento cultural dos nordestinos é um fator importante para a demanda a partir do momento em que os habitantes da região valorizam mais as suas próprias culturas e tradições, e que esse sentimento atrai tanto

o turismo interno quanto o externo. Ela acredita que essa valorização gera uma demanda por consultorias turísticas que podem ajudar no destaque e promoção dessa característica única do Nordeste.

A Empresa C traz o foco na perspectiva do progresso econômico dos destinos, reconhecendo suas riquezas naturais e culturais, mas enfrentando desafios de infraestrutura. Compreende que a demanda por consultoria turística surge da necessidade de estruturar esses destinos, buscando soluções que ajudem na geração de emprego e renda, enfatizando a importância de licitações e intermediários como o Sistema S¹¹ para viabilizar esses projetos.

Por outro lado, a Empresa E destaca que a demanda por consultoria turística vem de várias fontes, incluindo associações privadas, setores públicos e instituições de ensino que querem conhecer melhor o destino e ter indicadores para tomadas de decisão. Expõe, ainda, que os serviços mais procurados são para capacitações, marketing e vendas; e que a demanda é impulsionada pela necessidade de utilizar ferramentas modernas para promoção e venda de destinos turísticos de forma mais eficaz.

A Empresa D completa a fala anterior ao apontar a falta de ambientes adequados para conectar os stakeholders do turismo, afirmando que a demanda por consultoria turística é influenciada pela necessidade de estruturação de espaços como feiras e rodadas de negócios que facilitem o matching entre esses atores, e ainda traz exemplos em sua fala sobre iniciativas bem-sucedidas que servem como modelo para outros locais, indicando que a criação desses espaços é essencial para atender a um turismo mais intenso e melhor estruturado.

No que se refere aos principais desafios enfrentados pelas empresas de consultoria turística na região, as respostas destacam diversas realidades, encontrando similaridades e discrepâncias. Mas todas as empresas apontam a falta de visão dos profissionais da área, assim como a falta de conhecimento sobre o turismo e o que ele pode significar para uma localidade.

A Empresa A aponta os desafios com a informalidade presente em todo o Nordeste, além da volatilidade do mercado e as complexidades políticas, como anteriormente mencionado pela Empresa E em outro questionamento deste mesmo tópico. Enquanto isso, a Empresa C faz necessário enfatizar a falta de prioridade dada ao turismo pelas governanças que,

¹¹ **Sistema S:** Senai, Sesi, Senac, Sesc, Sebrae, Senar, Sest, Senat e SESCOOP.

frequentemente, não veem a consultoria turística como algo essencial. A Empresa E também enfatiza como um desafio a descontinuidade dos projetos e planos de ação devido a mudanças governamentais e falta de visão estratégica focada no produto, ao invés do consumidor.

A descontinuidade é um problema enfrentado na gestão do turismo no Brasil, uma vez que os cargos de gestão geralmente são ocupados por indicação política e não por critérios técnicos, o que colabora com mudanças corriqueiras, a exemplo dos períodos após pleitos eleitorais, fato esse justificado pela valorização de políticas de governo e não de Estado.

Lohmann *et al.* (2019) aponta mudanças em relação ao plano de posicionamento de imagem do Brasil como um claro exemplo de descontinuidade. Os autores destacam que o Plano Aquarela, existente até o ano de 2018 e que tinha com o slogan “Brasil, sensational!”, com a mudança de governo em 2019 passou a se chamar: “Brazil, visit and love us”, descontinuando estratégias importantes de posicionamento no mercado internacional. Esse tipo de situação se observa em níveis federal, estadual e municipal e atrapalham a consolidação de marca e de ações de destinos turísticos, como enfatizado pelos consultores entrevistados.

Quanto às principais oportunidades de crescimento ou inovação dentro do mercado que a empresa busca, é nítido as diferentes estratégias e visões sobre como aproveitar melhor o potencial da região Nordeste. Por um lado, a Empresa A adota uma abordagem ousada ao buscar oportunidades em locais pouco explorados e desafiadores, pequenos em área territorial e baixo IDH, focando no desenvolvimento do turismo em áreas mais negligenciadas ou pobres; além de comentar sobre como “hoje em dia as pessoas querem o que está mais fácil, o que está mais mastigado” como uma justificativa do motivo pelo qual se há baixa procura nesses lugares.

Já a Empresa B enfatiza a educação e a sensibilização dos gestores sobre o potencial do turismo, utilizando-se das redes sociais para disseminar esse tipo de informação por acreditar que a chave para o sucesso está em “convencer os gestores locais sobre os benefícios do turismo”, abrindo um leque de oportunidades para as localidades. Em paralelo, a Empresa D enxerga na institucionalização uma chance de se estruturar como uma organização privada sem fins lucrativos, a fim de ocupar mais espaços de decisão e influenciar políticas públicas, atraindo investimentos para desenvolver os processos criativos da empresa.

Distanciando-se das respostas anteriores, a Empresa E busca as tendências no mercado nacional e internacional para conseguir trazer a inovação ao seu trabalho, focando em inteligência

comercial e procurando destacar-se a partir de seus talentos e habilidades na gestão de destinos turísticos.

Nesta parte do questionamento, a pesquisa revela um panorama variado e complexo sobre o setor de consultoria turística no Nordeste. As empresas enfrentam diversos problemas, incluindo a falta de desenvolvimento profissional, as desigualdades no desenvolvimento regional, a instabilidade do mercado e a falta de continuidade nas políticas públicas, fato que vai ao encontro do que relatam os autores Zimermann, Sousa e Pereira (2023, p. 288) ao elencarem os desafios e as dificuldades para se empreender no turismo, tais como: pouco acesso à crédito, mão de obra desqualificada, falta de investimento do setor público, difícil captação de clientes, dentre outros elementos. Nessa perspectiva, a empresa considera que o setor pode se beneficiar de fatores como o reforço do turismo criativo e de experiência, o estabelecimento de empresas, o acompanhamento da evolução e das tendências do mercado, todos esses caminhos visam o potencial crescimento e inovação na área de consultoria turística.

CARACTERÍSTICAS NA GESTÃO DE DESTINOS TURÍSTICOS NORDESTINOS

Para alcançar os resultados esperados, foram adicionadas três perguntas que investigam as principais características dos destinos turísticos trabalhados pelas empresas: como a empresa aborda questões econômicas, culturais, ambientais e sociais dentro da gestão de destinos turísticos, e algum case de sucesso de gestão de destinos turísticos em que a empresa esteve envolvida e como foi este processo.

Nas respostas registradas, pode-se perceber uma ampla gama de enfoques e prioridades de segmentações e destinos turísticos. As Empresas A e B destacaram a variedade de características dos destinos em que elas atuam (grandes cidades e pequenos grupos), com a A citando diversos tipos de ambientes (interior e litoral), tendo como foco o Turismo de Base Comunitária, Ecoturismo, Turismo Rural, Sol e Praia, etc., assim como a Empresa B, que adiciona destinos com potencial para Turismo Cultural como os mais comuns. E ainda dentro das segmentações mais comuns, a Empresa E apresenta especialidade em destinos de Sol e Praia e em destinos regionais e internacionais diversos.

Contrapondo as respostas anteriores, percebe-se que a Empresa D possui uma abordagem holística, abrangendo vários tipos de serviços e ambientes, assim como a Empresa C, que

mantém uma abordagem pragmática ao aceitar os projetos que lhe são demandados independentemente das condições dos destinos.

Quando questionados sobre a forma em como abordam as questões econômicas, culturais, ambientais e sociais na gestão de destinos turísticos, percebe-se que cada empresa possui uma forma de abordagem que reflete as suas prioridades e metodologias.

Em suas respostas, as Empresas A e C destacam a integração dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) em seus projetos, com a C enfatizando a adaptação às demandas e a importância dessa integração das ODS nos projetos que são realizados no interior do estado. A Empresa B mostra uma visão mais focada na preservação de culturas e na integração das tradições locais ao turismo, enquanto a empresa D, quase em conjunto com a B, valoriza os saberes locais e o fortalecimento das bases e territórios (como também a empresa A). A Empresa E mostra uma abordagem holística ao considerar todos os aspectos em seus projetos, avaliando os impactos do turismo e a interação entre a comunidade local e os turistas, buscando diminuir os impactos negativos que possam ser causados pelo setor.

A Empresa D ainda se destaca por ter uma abordagem inclusiva e diversificada que evita a concentração de riquezas e promove um turismo consciente e sustentável como demonstra o seguinte recorte:

Ao trabalhar focado em fortalecer base e território, em evidenciar as pessoas e habilidades de um lugar, de identificar as culturas específicas de cada ambiente, nós entendemos que nós diversificamos o potencial econômico e criativo regional. Isso evita a concentração de riqueza. Você gera uma perspectiva diferente em ambiente para todos os tipos de público. (Empresa D).

Além disso, a Empresa D discute o turismo regenerativo, indo além da sustentabilidade para promover a renovação das comunidades e ambientes, tal qual descreve Brasil (2024) por meio do Plano Nacional do Turismo (2024-2027) que enfatiza o turismo regenerativo como uma tendência no cenário turístico brasileiro.

As respostas sobre os cases de sucesso mostram, além dos seus projetos, metodologias utilizadas e seus processos, a variedade de enfoque e resultados, refletindo as experiências e abordagens de cada organização.

Ao analisar os cases, pode-se perceber que as Empresas A, C e E enfatizam a importância do fortalecimento da governança e da estruturação de conselhos e departamentos de turismo. Por outro lado, as Empresas B e D destacam a identificação e a valorização dos recursos e tradições locais.

No exemplo mostrado pela Empresa A, torna-se claro que a empresa criou novos conselhos e departamentos de turismo, roteiros e rotas integradas para um estado, e que nesse momento, eles se encontram no processo de promoção e estratégia de mercado para integrar esse destino ao mercado turístico. No exemplo da Empresa B pode-se notar que o projeto tirou um município do “zero” e o elevou a outro patamar em um espaço de três anos. Já a Empresa C diz que, embora todos os planos tenham sido entregues, poucos foram executados, sendo o caso mais próximo de sucesso, o caso de um município do estado do Rio Grande do Norte em que um plano de ação foi elaborado, estabeleceram o Conselho Municipal, integraram a cidade no Mapa do Turismo e desenvolveram roteiros e novos produtos em conjunto com a empresa.

A Empresa D apresenta dois projetos, sendo um deles um plano de turismo que foi premiado e se tornou modelo para os outros municípios do estado de Pernambuco, e o outro um projeto em que um bistrô se expandiu para uma organização que empodera mulheres pretas em comunidades tradicionais no mesmo estado. Por fim, a Empresa E cita como case de sucesso um projeto em que a consultoria fortaleceu a governança do local e melhorou os fóruns e conselhos de turismo locais, além de implementar roteiros e produtos turísticos que foram criados tendo como base as recomendações da consultoria turística da empresa.

Cruz, Nascimento & Ruiz (2025, p. 1) ressaltam que “a governança e a competitividade são conceitos fundamentais para o desenvolvimento sustentável de diversos setores econômicos, incluindo o turismo”. E a abordagem dessas empresas de consultoria indicam a necessidade dessa agenda de governança e competitividade, com cases de sucesso no processo de planejamento e gestão com a participação da comunidade, poder público, iniciativa privada, academia e demais interessados no desenvolvimento turístico local.

As respostas obtidas revelam os diferentes métodos e abordagens empregados pelas consultorias de turismo do Nordeste. Cada empreendimento aponta características e táticas para se posicionar no mercado, seja pela seleção de destinos, pela integração de questões econômicas, culturais, ambientais e sociais, ou pelos cases de sucesso apresentados. Os ODS, o

respeito pelas tradições locais e o turismo regenerativo e sustentável são comuns, mas cada empresa tem o seu próprio conjunto de diretrizes que ajusta com base nas suas prioridades e realidades operacionais. Essas análises mostram como as consultorias turísticas nordestinas estão se posicionando no mercado, indicando seu potencial de adaptação, inovação e impacto positivo nos destinos onde atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: CONSULTORIA FINALIZADA?

Ao longo dessa pesquisa buscou-se explorar a amplitude, condições e importância da consultoria turística na região Nordeste do Brasil quando mediante à gestão de destinos turísticos, destacando as principais características que embasam estes pontos, bem como as visões, realidades, necessidades e contribuições das empresas participantes para o desenvolvimento do turismo na região. Por meio da análise de dados combinada à literatura, pôde-se perceber uma diversidade de perspectivas, descontentamentos, estratégias, oportunidades e desafios que permeiam o profissional em consultoria turística.

As empresas destacam importantes reflexões sobre o setor, mostrando desde o impacto de uma pandemia até o impacto do surgimento de novas tecnologias, fato que evidencia o quão adaptáveis e inovadoras elas podem/precisam ser. Ainda demonstram preocupação com as formas de turismo predatório e oferecem possibilidade de desenvolvimento do turismo sustentável, além de demonstrar que a consultoria turística pode ser um impulsionador para o destino. Logo, foi possível compreender a diversidade de desafios e perspectivas das empresas pesquisadas e do próprio mercado, assim como suas estratégias e adaptabilidades em sintonia com o desenvolvimento do turismo.

Com isso, os objetivos da pesquisa foram atingidos, uma vez que foi possível esclarecer quais são as condições de posicionamento de mercado de empresas nordestinas de consultoria voltadas para a gestão de destinos turísticos, com destaque para o cenário que envolve todo o mercado, suas características, desafios e demandas mais latentes.

Para pesquisas futuras sugere-se alcançar um número maior de empresas do setor na região, como também refletir sobre a atuação de empresas de outras regiões no território nordestino (realidade percebida no momento de levantamento de possíveis empresas participantes desta pesquisa). É possível, ainda, explorar as contribuições das consultorias ao longo do tempo,

investigando a evolução de seus impactos nos destinos turísticos e a perspectiva dos seus benefícios no Nordeste brasileiro.

REFERÊNCIAS

- Aires Filho, José Valdo Mesquita; Coriolano, Luzia Neide. (2017). *Turismo e Prática de Responsabilidade Socioambiental em Empreendimentos Turísticos no Nordeste brasileiro*. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, p. 43.
- Andrade, Jéssica. (2024). *Consultoria organizacional na pandemia: fatos e mitos*. Brazilliant Consultoria. Recuperado de [Link](#). Acesso em: 24 abr. 2026.
- Arruda, R. F. M. (2023). INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS - Uma análise de empresa de consultoria estratégica durante a pandemia da Covid-19. Universidade Federal de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas.
- Azambuja, Vanessa Acosta; Azevedo, Aline; Fortes, Josiane Pina. (2009). O mercado de consultoria turística em Florianópolis. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 9, n. 2, p. 17-24.
- Brasil. (2023). *Turismo Responsável no Brasil: Tendências, estratégias e fomento em Sustentabilidade, Turismo de Base Comunitária e Segurança Turística* (1. ed.). Natal: SEDIS-UFRN; Brasília: Ministério do Turismo.
- Brasil. (2024). *Plano Nacional de Turismo 2024-2027: O turismo como protagonista do desenvolvimento sustentável e inclusivo*. Brasília: Ministério do Turismo, 2024.
- Baidal, Josep Antoni Ivars; Rebollo, José Fernando Vera. (2019). Planificación turística en España. De los paradigmas tradicionales a los nuevos enfoques: planificación turística inteligente. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, n. 82, p. 7.
- Barroco, Lize Maria Soares; Barroco, Helio Estrela. (2008). A importância da gastronomia como patrimônio cultural, no turismo baiano. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo Local Sostenible*, v. 1, n. 2, p. 4.
- Butler, R. W. (1980). The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- Block, Peter. (2013). *Consultoria Infalível-Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Carvalho, Iêda Maria Vecchioni, et al. (2009). *Consultoria em gestão de pessoas*. Editora FGV.
- Cruz, Nataly Vitoria dos Santos da; Nascimento, Milena Gehring; Ruiz, Thays Domareski. (2025). Turismo, Governança e Competitividade: Perspectivas em Destinos Turísticos. *REVISTA BRASILEIRA DOS OBSERVATÓRIOS DE TURISMO - ReBOT*, 4(1), 293–300.

Barbosa, V. C. F., Silva, M. J. V. da, Costa, Ê. R. P. da, & Lanzarini, R. (2026). Gestão de destinos turísticos orientada por consultorias de empresas especializadas no Nordeste do Brasil, *18*(00), e026024. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v18ip026024>

- Dodds, Rachel; Ali, Alisha; Galaski, Kelly. (2016). Mobilising Knowledge: Determining key elements for success and pitfalls in developing Community Based Tourism. *Current Issues in Tourism*, 21 (13), 1547-1568.
- Dutra, Veruska Chemet. (2016). *Monitoramento de indicadores-chave do turismo sustentável em unidades de conservação: um estudo de caso no Parque Estadual do Jalapão - Tocantins*. 2016. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de: [Link](#). Acesso em: 24 abr. 2026.
- Ferreira, R. G. (2019). *Definição e Monitorização de Indicadores Chave de Desempenho (KPI) para Controlo de Operações na Indústria Corticeira*. Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.
- Fonseca, M. A. & Janoschka, M. (2018). Turismo, mercado imobiliário e conflitos sócioespaciais no nordeste brasileiro. *Sociedade e Território*, Natal, 30(1), 51-67.
- Flint, A., & Meyer zu Natrup, C. (2019). Aid and development by design: Local solutions to local problems. *Development in Practice*, 29(2), 208–219.
- Freitas, A. (2020). Empresa de consultoria cresceu durante a pandemia com foco na presença digital. Portal Sebrae. [Link](#)
- González Reyes, Lizette. (2020). *Plan de negocios: GESTTE consultoría turística en México*. México.
- Körössy, N. Holanda, L. A. de; Cordeiro, I. D. (2022). Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2609, 2022.
- Leitão, Carla. (2021). A entrevista como instrumento de pesquisa científica em Informática na Educação: planejamento, execução e análise. In: Pimentel, Mariano; Santos, Edméa Oliveira dos (org.). *Metodologia de pesquisa científica em Informática na Educação: abordagem qualitativa*. Porto Alegre: SBC. Cap. 4. (Série Metodologia de Pesquisa em Informática na Educação, v. 3). Recuperado de [Link](#).
- Lima, D. B.; Brisola, E. M. A. (2014). Transformações no mundo do labor globalizado: uma análise crítica acerca dos impactos do taylorismo e do fordismo no trabalho. *REVISTA CIÊNCIAS HUMANAS - UNITAU*, Volume 7, nº 2, p. 155-172, jul-dez
- Lohmann, G. et al. (2022) O Futuro do Turismo no Brasil a partir da análise crítica do período 2000-2019. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 16, e-2456.
- Maia, G. A.; Pietro Neto, J. (2015). Análise das estruturas do mercado turístico no Brasil: um estudo baseado no número de empregados. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*. Vol. IX, nº 1.

Barbosa, V. C. F., Silva, M. J. V. da, Costa, Ê. R. P. da, & Lanzarini, R. (2026). Gestão de destinos turísticos orientada por consultorias de empresas especializadas no Nordeste do Brasil, 18(00), e026024. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v18ip026024>

- Maricato, Nuno André Gomes. (2012). *O turismo em Portugal: tendências e perspectivas*. Dissertação (Mestrado em Turismo), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), Coimbra.
- Martinho, M. M. da F. (2020). A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da Hotelaria. Mestrado em Turismo e Comunicação. Universidade de Lisboa. Recuperado de [Link](#). Acesso em: 24 abr. 2026.
- Neuhofer, B.; Buhalis, D. (2013). Technology Enhanced Tourism Experiences. *Digital Tourism Think Tank*, p. 2-13.
- Nunes, Ginete Cavalcante; Nascimento, Maria Cristina Delmondes; De Alencar, Maria Aparecida Carvalho. (2016). Pesquisa científica: conceitos básicos. ID on line. *Revista de Psicologia*, v. 10, n. 29, p. 144-151.
- Oliveira, D. P. R. (2010). *Manual de consultoria empresarial*. 9. ed. São Paulo: Atlas.
- Pine, Ray J. et al. (2013). *Tourism and hotel development in China: from political to economic success*. Routledge.
- Raupp, Fabiano Maury; Beuren, Ilse Maria. (2006). *Metodologia da pesquisa aplicável às ciências*. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, p. 76-97.
- Ruhanen, L.; Saito, N.; Axelsen, M. (2021). Knowledge co-creation: The role of tourism consultants. *Annals of Tourism Research*. Vol. 87, March.
- Ruiz, Thays Cristina Domareski; Gândara, José Manoel Gonçalves; Miki, Adriana Fumi Chim. (2014). Competitividade, inovação e desenvolvimento de destinos turísticos: Uma perspectiva transversal. *XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, p. 1-21.
- Silva Júnior, Antonio de Souza et al. (2012). Consultoria: um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 11, n. 1, p. 178-203.
- Silva, Andressa Hennig; Fossá, Maria Ivete Trevisan (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*.
- Silva, M. V. da, Sousa, S. M. de A., Lanzarini, R., & Barreto, L. (2024). Turismo Responsável no Projeto Orla: atuação do Projeto “Brasil, essa é a nossa praia” em 10 municípios costeiros. *Caderno Virtual De Turismo*, 24(3), 114–140.
- Telfer, D., & Sharpley, R. (2016). *Tourism and development in the developing world*. (2nd ed.). Oxon & New York: Routledge.

Barbosa, V. C. F., Silva, M. J. V. da, Costa, Ê. R. P. da, & Lanzarini, R. (2026). Gestão de destinos turísticos orientada por consultorias de empresas especializadas no Nordeste do Brasil, *18*(00), e026024.
<http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v18ip026024>

Ventura, K. S.; Suquizaqui, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 333-349, jan./mar. 2020.

Vieira, J. M.; Conceição, C. C. da; Limberg, P. F. (2015). Consultoria em Turismo: Uma Relação entre as Empresas de Consultoria e as Licitações do Ministério do Turismo. *III Fórum Científico de Gastronomia, Turismo e Hotelaria*.

Weiss, Alan. (2012). *Consultor de ouro: guia profissional para a construção de uma carreira*. São Paulo: Bookman Editora.

Zimmermann, M. M.; Sousa, R. E. M.; Pereira, C. H. (2023). Empreendedorismo, desafios e conquistas: as mulheres que atuam no setor turístico em Dourados-MS. *Revista de Turismo Contemporâneo*, Natal, v. 10, n. 2, p. 276-297, maio/ago.