

BUSINESS CONSULTING FROM THEORY TO PRACTICE: The Experience of students in diagnostic and strategic consulting.

CONSULTORIA EMPRESARIAL DA TEORIA À PRÁTICA: A experiência dos acadêmicos em consultoria diagnóstica e estratégica.

CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA: LA experiencia de los estudiantes en consultoría diagnóstica y estratégica.

Ozaías Wagner Ferreira de Carvalho¹

Eline Oliveira Silva²

Ewerton Alves Medeiros³

Francisco de Alencar Sobrinho Filho⁴

Gabriely Silva Cardoso⁵

Tyêgo José Leite Ramos⁶

DESCRIPTORS:

Business Consulting;
Hospitality; Diagnosis;
Caxias-MA.

ABSTRACT:

This study reports the practical experience of undergraduate students in the Administration program at UniFacema in conducting a business consultancy for a hotel in Caxias (MA). The methodology adopted a qualitative and descriptive approach, beginning with a bibliographic review on business consulting and hotel management. Students developed a diagnostic framework covering administrative and financial management, marketing, customer service, and governance. Data collection was carried out through technical visits, followed by theoretical analysis in the classroom and presentation of proposals to management. The diagnosis identified weaknesses such as the absence of indicators, deficient financial controls, and gaps in internal communication and digital marketing, as well as strengths including participative leadership and a healthy work environment. Recommendations included training, adoption of management software, strengthening communication, and implementing strategic indicators. The activity highlighted the potential of university consultancy as both a formative practice and a tool for making real contributions to organizational improvement.

DESCRIPTORES:

Consultoria Empresarial;
Hotelaria; Diagnóstico;
Caxias-MA.

RESUMO:

O estudo relata a experiência prática de acadêmicos do curso de Administração do UniFacema na execução de uma consultoria empresarial em um hotel de Caxias (MA). A metodologia adotou abordagem qualitativa e descritiva, iniciando-se com pesquisa bibliográfica sobre consultoria e gestão hoteleira. Os alunos elaboraram um roteiro diagnóstico contemplando gestão administrativa e financeira, marketing, atendimento e governança. A coleta de dados ocorreu por meio de visitas técnicas, seguida de análise teórica em sala de aula e apresentação das propostas à gestão. O diagnóstico identificou fragilidades como ausência de indicadores, controles financeiros deficientes, lacunas na comunicação interna e no marketing digital, além de pontos positivos como liderança participativa e ambiente saudável. Entre as recomendações, destacam-se treinamentos, adoção de softwares de gestão, fortalecimento da comunicação e implementação de indicadores estratégicos. A ação evidenciou o potencial da consultoria universitária como prática formativa e ferramenta de contribuição real para a melhoria organizacional.

DESCRIPTORES:

Consultoria Empresarial;
Hotelaria; Diagnóstico;
Caxias-MA

RESUMEN:

Este estudio presenta la experiencia práctica de los estudiantes de la carrera de Administración de UniFacema en la realización de una consultoría empresarial para un hotel en Caxias (MA). La metodología adoptó un enfoque cualitativo y descriptivo, iniciando con una revisión bibliográfica sobre consultoría empresarial y gestión hotelera. Los estudiantes elaboraron un marco diagnóstico que abarcó gestión administrativa y financiera, marketing, atención al cliente y gobernanza. La recolección de datos se realizó mediante visitas técnicas, seguida de un análisis teórico en el aula y la presentación de propuestas a la gerencia. El diagnóstico identificó debilidades como la ausencia de indicadores, controles financieros deficientes y vacíos en la comunicación interna y el marketing digital, así como fortalezas como liderazgo participativo y un ambiente laboral saludable. Las recomendaciones incluyeron capacitaciones, adopción de software de gestión, fortalecimiento de la comunicación e implementación de indicadores estratégicos. La actividad evidenció el potencial de la consultoría universitaria como práctica formativa y herramienta para contribuir de forma real a la mejora organizacional.

¹Ozaías Wagner Ferreira de Carvalho. Administrador. Docente do Curso de Administração. Mestre em Administração e Contabilidade - Fucape Business School. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: ozaiaswagnerferreiradecarvalho@gmail.com

²Eline Oliveira Silva. Discente do Curso de Bacharelado em Administração. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: elinesilva975@gmail.com

³Ewerton Alves Medeiros. Discente do Curso de Bacharelado em Administração. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: ewertonmedeiros1203@gmail.com

⁴Francisco de Alencar Sobrinho Filho. Discente do Curso de Bacharelado em Administração. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: alencarfsofilho@gmail.com

⁵Gabriely Silva Cardoso. Discente do Curso de Bacharelado em Administração. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: gabriellecardososilva0@gmail.com

⁶Tyêgo José Leite Ramos. Discente do Curso de Bacharelado em Administração. Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema. Caxias, Maranhão - Brasil. E-mail: tyegojose123@gmail.com

1. INTRODUÇÃO/CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor hoteleiro é uma das principais engrenagens da atividade turística, exercendo papel estratégico na geração de empregos, na movimentação da economia local e na promoção do desenvolvimento regional (WADA, 2006). Melo (2011), corrobora ao afirmar que o setor hoteleiro desempenha um papel fundamental no fortalecimento da cadeia produtiva do turismo, sendo responsável por agregar valor à experiência do visitante e impulsionar a economia por meio da geração de empregos diretos e indiretos.

No Brasil, o setor de turismo movimenta cerca de 4% do PIB e emprega aproximadamente cerca de 7,2 milhões de pessoas. O país figura no sétimo lugar do ranking entre os países que mais sediaram eventos no mundo (SCHULZE, 2013). De acordo com o Ministério do Turismo (2024), os turistas estrangeiros injetaram US\$ 823 milhões na economia brasileira em fevereiro de 2024, representando um crescimento de 22% em relação ao mesmo mês do ano anterior. Esse aumento reflete a recuperação do setor turístico pós-pandemia e a crescente atratividade do Brasil como destino internacional. O total acumulado de janeiro a fevereiro de 2024 atingiu US\$ 1,628 bilhão, o maior valor já registrado desde o início da série histórica em 1970.

No estado do Maranhão, o setor de turismo vem se consolidando como um importante vetor de desenvolvimento econômico e social, contribuindo significativamente para a geração de empregos e o fortalecimento da identidade cultural local. Pesquisa de Serviços de hospedagem, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, revelou que o estado do Maranhão contava, em 2016, com um total de 262 estabelecimentos de hospedagem, o que evidencia o potencial turístico do estado (IBGE, 2017).

Esses dados evidenciam oportunidades para a expansão e o aprimoramento dos serviços

hoteleiros no Estado do Maranhão. O município de Caxias (MA) destaca-se como uma cidade universitária e de importância acadêmica para a região leste maranhense, recebendo diariamente estudantes oriundos de diversos municípios do estado e de outras regiões do país. Paralelamente, o município vem se consolidando como um polo turístico emergente, tendo sido inserido no Mapa do Turismo Brasileiro. Tal reconhecimento está relacionado à sua rica herança cultural, sendo conhecido como o “berço da poesia”, título que lhe confere destaque junto ao Ministério do Turismo. Do ponto de vista econômico, Caxias também se projeta como referência regional no setor do agronegócio, com ênfase na produção de soja. Essa dinâmica atrai visitantes de outros estados e até de outros países, especialmente durante eventos voltados ao setor agropecuário, os quais impulsionam significativamente a economia local (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS, 2022).

Apesar desse potencial, o setor hoteleiro local ainda enfrenta desafios significativos em termos de gestão, planejamento e inovação. De acordo com Venturella e Bossle (2017), apesar de sua relevância, a operação hoteleira apresenta alta complexidade, exigindo a necessidade do uso de ferramentas de gestão eficazes, capazes de diagnosticar problemas e propor soluções assertivas (COSTA; DIAS, 2019). Um dos maiores desafios da gestão empresarial está em identificar corretamente as causas dos problemas, pois muitas vezes os sintomas são confundidos com os verdadeiros fatores geradores das disfunções organizacionais. No setor hoteleiro não é diferente, diagnosticar com precisão os problemas gerenciais exige sensibilidade, método e conhecimento técnico, já que as falhas muitas vezes estão camufladas em rotinas operacionais consolidadas. (DUARTE, 2022).

Nessa ótica, a consultoria empresarial tem se consolidado como uma ferramenta essencial na gestão de negócios, especialmente em setores como o hoteleiro, que enfrentam constantes desafios voltado ao mercado e a gestão estratégica. Além disso, pode-se dizer que a consultoria empresarial é uma prestação de serviço onde o profissional através de um método, identifica e analisa as causas, propõe soluções e acompanha o andamento das ações (TEIXEIRA DIAS; LEME MONSORES, 2015).

Este relato aborda a experiência dos acadêmicos do 3º período do curso de bacharelado em administração do

Centro Universitário de Ciências e Tecnologia do Maranhão - UniFacema na aplicação de um diagnóstico empresarial em um hotel localizado na cidade de Caxias Maranhão. O objetivo deste trabalho foi relatar a vivência prática dos acadêmicos do curso de bacharelado em administração do UniFacema na realização de uma consultoria empresarial em um hotel localizado em Caxias (MA), por meio de um diagnóstico empresarial especializado, aplicando métodos de consultoria empresarial com base teórica e prática.

2. METODOLOGIA



A construção do presente trabalho seguiu uma abordagem qualitativa e descritiva, com foco na vivência prática de consultoria empresarial no setor hoteleiro. Inicialmente, foram realizados estudos bibliográficos em livros e artigos, com o objetivo de compreender a dinâmica, os fundamentos e as etapas da consultoria empresarial, bem como aprofundar o conhecimento sobre práticas de gestão aplicadas especificamente à hotelaria.

Com base nessa fundamentação teórica, foram definidos, em conjunto com o professor orientador e em sala de aula, os principais indicadores que serviriam como referência para a elaboração do roteiro de diagnóstico empresarial. Esse roteiro foi adaptado da pesquisa de Papastawridis (2024). Os eixos analisados incluíram gestão financeira, administrativa, marketing, atendimento ao cliente e práticas de governança. Para tanto, foram avaliados controles administrativos, sistemas de gestão, relatórios contábeis, indicadores financeiros, índices de fidelização e indicadores específicos do setor hoteleiro, como a taxa de ocupação, além da aderência às práticas de governança e estratégias institucionais. Na etapa subsequente, realizou-se uma visita técnica inicial ao hotel,

permitindo a aplicação prática do roteiro, a observação direta dos processos organizacionais e o contato com a realidade operacional da empresa.

A análise dos fatores observados foi conduzida coletivamente em sala de aula, sob orientação do professor da disciplina. Durante esse processo, se fez necessário retomar os estudos teóricos a fim de compreender, de forma mais aprofundada, as causas dos problemas identificados. Diante de situações de baixa eficiência em determinados setores da organização, se percebeu a necessidade de realizar novas leituras direcionadas, consultando artigos científicos e obras clássicas da área de consultoria empresarial. Essa etapa foi fundamental para estabelecer a conexão entre os achados práticos e os referenciais teóricos, possibilitando que, com base em autores renomados, fossem elaboradas soluções realistas, sustentáveis e coerentes com a realidade da organização. O exercício de revisitar os fundamentos teóricos reforçou o caráter formativo da atividade, proporcionando uma visão crítica e aplicada da prática da consultoria.

Os acadêmicos realizaram uma nova visita ao hotel para realizar a apresentação dos problemas encontrados à gestão do hotel, a apresentação possibilitou um diálogo construtivo entre os acadêmicos e a gestão, promovendo o alinhamento de percepções e a discussão de possíveis estratégias de melhoria, fortalecendo a aplicação prática dos conceitos estudados e contribuindo para o desenvolvimento de competências tanto teóricas quanto práticas dos envolvidos.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO



A experiência de campo permitiu identificar pontos fortes e fragilidades na gestão do hotel analisado. Um dos primeiros pontos observados foi a realização dos controles financeiros por meio de planilhas simples, o que limita a integração e a confiabilidade das informações. Ficou evidente a importância da adoção de softwares específicos para gestão financeira, que poderiam proporcionar maior precisão e agilidade nos processos, além de facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Durante a análise dos indicadores, constatamos que, embora o hotel acompanhasse a taxa de ocupação, métrica tradicional no setor, não fazia uso de outros

indicadores essenciais, como o RevPAR (receita por quarto disponível). Este é amplamente utilizado na hotelaria por permitir uma avaliação mais completa da performance financeira, integrando dados de ocupação e de receita.

Em relação à gestão, se destacou positivamente a postura participativa da liderança, que demonstrou preocupação com o bem-estar da equipe e com a manutenção de um ambiente de trabalho saudável. No entanto, também foi percebido, dificuldades técnicas para implementar práticas mais estruturadas de governança, como reuniões periódicas para apresentação e análise de resultados, o que pode comprometer o alinhamento estratégico da equipe.

Outro ponto que chamou atenção foi a ausência de políticas formais de comunicação interna e a pouca utilização das redes sociais como ferramentas estratégicas de *marketing*. A imagem institucional do hotel, embora bem avaliada pelos clientes em alguns aspectos, carece de ações mais consistentes de divulgação e fortalecimento da marca. A reestruturação do *marketing* se mostrou necessária para ampliar a visibilidade do negócio e atrair novos públicos. Apesar dos desafios enfrentados, a experiência evidenciou a resiliência da gestão do hotel, a valorização dos colaboradores e a estabilidade da equipe, fatores que reforçam a identidade do empreendimento e representam uma base sólida para a construção de melhorias.

Com base na análise realizada e nas discussões teóricas em sala de aula, foi possível propor um conjunto de ações práticas à gestão do hotel, como treinamentos voltados para a área financeira, modernização dos canais de comunicação, introdução de indicadores estratégicos e reorganização de processos internos. A entrega dessas recomendações foi realizada em nova visita técnica, momento em que os acadêmicos puderam apresentar os resultados do diagnóstico e dialogar com a gestão sobre possíveis caminhos de melhoria. Essa etapa

final consolidou a importância da atividade como instrumento formativo, permitindo aos acadêmicos do curso de bacharelado em administração, aplicar os conhecimentos adquiridos de forma concreta e desenvolver competências essenciais para o exercício profissional na área de consultoria empresarial.

3. CONCLUSÕES



A experiência de consultoria no setor hoteleiro proporcionou aos discentes uma vivência enriquecedora e aplicada dos conteúdos acadêmicos, fortalecendo competências como trabalho em equipe, comunicação, capacidade analítica e visão estratégica. Para o empreendimento atendido, a iniciativa representou uma oportunidade de reflexão e de implementação de melhorias tangíveis. Assim, a atividade demonstra o papel transformador da extensão universitária e da prática da consultoria na promoção da sustentabilidade organizacional.

4. REFERÊNCIAS

- 
1. Alves, J. Da C.; Dias, N. T.; Monsores, G. L. Consultoria empresarial: fundamentos e práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
 2. Collins, J. Empresas feitas para vencer. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
 3. Costa, M. C.; Dias, R. Gestão estratégica em serviços hoteleiros. São Paulo: Atlas, 2019.
 4. Crocco, L. Consultoria empresarial. São Paulo: Saraiva, 2017.
 5. Duarte, M. I. S. A importância das empresas de consultoria no setor hoteleiro. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Politécnico de Leiria, 2022.
 6. Feitosa, Marcos Gilson Gomes; Pederneiras, Marcleide (Org.). Consultoria organizacional: teorias e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.
 7. Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE). *Pesquisa de Serviços de Hospedagem*: 2016. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101451_informativo.pdf. Acesso em: 6 jun. 2025.

8. Mello, G. A. T.; Goldenstein, M. Perspectivas da hotelaria no Brasil. BNDES Setorial, n. 33, p. 5-42, mar. 2011.
9. Ministério Do Turismo. Gastos de turistas internacionais no Brasil crescem 22% em fevereiro e movimentam economia. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/assuntos/noticias/gastos-de-turistas-internacionais-no-brasil-crescem-22-em-fevereiro-e-movimentam-economia>. Acesso em: 6 jun. 2025.
10. Mota, E. R. et al. A importância da consultoria empresarial. Revista Brasileira de Administração Científica, 2019.
11. Oliveira, L. O. Consultoria organizacional. Porto Alegre: Grupo A, 2017.
12. Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Consultoria Empresarial. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2010.
13. Papastawridis, P. (2024). *Checklist de Práticas de Gestão Empresarial*. Checklist De Práticas De Gestão Empresarial.
14. Prefeitura Municipal De Caxias. Ministério do Turismo integra Caxias (MA) pela 1ª vez no Mapa do Turismo Nacional. 2022. Disponível em: <https://caxias.ma.gov.br/2022/03/31/ministerio-do-turismo-integra-caxias-ma-pela-1a-vez-no-mapa-do-turismo-nacional/>. Acesso em: 6 jun. 2025.
15. Procópio, B. U.; Pereira, K. M. Consultoria empresarial: a importância em um cenário competitivo. São Paulo: Autores independentes, 2021.
16. Schulze, Carlos Alberto. O Turismo de Negócios e Eventos em Cascavel (Paraná, Brasil): oportunidade para expansão e consolidação do segmento na cidade The Business and Events Tourism in Cascavel (Paraná, Brazil): opportunity to expansion and consolidation of the segment in the city.
17. Teixeira Dias, N.; Leme Monsore, G. Consultoria Empresarial Como Ferramenta Estratégica De Desenvolvimento Em Pequenas Empresas.
18. Venturella, C. T. L.; Bossle, C. K. Consultoria interna em recursos humanos: o estado da arte em publicações brasileiras. Revista de Administração, 2017.
19. Vieira, S. J. E. et al. Avaliações negativas de hotéis: uma análise de dois importantes destinos turísticos de lazer do Brasil. Rosa dos Ventos, v. 12, n. 2, p. 268-289, 2020.
20. Wada, E. K.; Camargo, L. O. L. Os desafios da hotelaria. GV Executivo, v. 5, n. 1, p. 53-57, 2006.