

Applied Tourism



ISSN: 2448-3524



v.1 - n2 - 2016 - 5-30

HABILIDADES NA CAPTAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE PROJETOS TURÍSTICOS: A percepção dos consultores

SKILLS IN CAPTURING AND NEGOTIATING TOURISM PROJECTS: the perception of consultants

MARLENE HUEBES NOVAES - Doutora em Administração e Turismo.

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: marlene.novaes@univali.br

ALAN CERATTI PERNANCHINI - Bacharel em Turismo e Hotelaria

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). E-mail: alan.pernanchini@gmail.com

Recebido/Received: 16 junho/june 2015. Aprovação/Approval: 06 maio/may 2016

DOI: 10.14210/at.v1n2.p5-30

RESUMO: O presente artigo busca elencar, através de uma pesquisa realizada com profissionais da área de consultoria, as habilidades utilizadas pelos mesmos durante as etapas de captação e negociação de projetos turísticos, comparando com as habilidades publicadas por autores especialistas da área. A metodologia aplicada foi pesquisa do tipo bibliográfica, exploratória, quantitativa com análise multivariada de clusters. Através deste método formaram-se três grupos, compostos pelas respostas dos entrevistados, buscando através de uma distância denominada euclidiana a dissimilaridade desses grupos. Na análise dos clusters, foi possível perceber as diferenças e semelhanças geradas pelos grupos, como a maneira que os consultores da área classificam o processo de desenvolvimento de suas habilidades,

ABSTRACT: This article aims to list, through a survey with consulting professionals, the skills used when attracting and negotiating tourism projects, compared to the skills referred by expert authors of the field. The methodology used exploratory literature review and quantitative research with multivariate cluster analysis. Three groups were formed according to the answers from the different respondents, assessing the dissimilarity of these groups using the euclidean distance. In the cluster analysis, the differences and similarities generated by the groups were revealed, including the way consultants in the area classify the process of developing their skills during the consultation process. Most respondents emphasized that the main influence for the development of new skills were researches, articles, and publications on consumer behavior, markets

durante o processo de consultoria. Grande parte dos entrevistados destacou como a principal influência para o desenvolvimento de novas habilidades as pesquisas, artigos, publicações sobre o comportamento do consumidor, mercados e tendências, leitura de livros relacionados à vendas, negociações e elaboração de projetos. O que permite inferir que o desenvolvimento de habilidades é essencial no decorrer da carreira de um consultor. Ressalta-se a necessidade dos consultores buscarem o desenvolvimento constante para agregar valor aos seus serviços.

Palavras-chave: Turismo. Hotelaria. Consultoria. Habilidades.

INTRODUÇÃO

Atualmente, é possível identificar a quantidade de empresas que, por vários motivos, têm suas atividades encerradas nos primeiros três anos ou até mesmo logo após sua iniciação no mercado. Provavelmente, muitas dessas empresas iniciam sem consultoria especializada, seja por parte dos empresários, ou mesmo pela assessoria dos consultores que não estudaram o mercado suficientemente, perdendo assim, a oportunidade de desenvolver estudos sobre o mercado e viabilidade econômica financeira.

Segundo Wandick (n.d., p.1) "a globalização contribuiu para o trabalho do consultor, pois o aumento da complexidade dos negócios e a evolução acelerada das tecnologias levaram as organizações a buscar um novo tipo de atuação e de profissional que consiga somar conhecimento atualizado e aprofundado". Além disso, de acordo com Wandick (n.d., p.1):

[...]também se torna fundamental não só o desenvolvimento de um alto nível de percepção que o leve a compreender as necessidades e as características do mercado, dos clientes e da equipe, como também a facilidade para resgatar a criatividade imprescindível à geração de alternativas de solução para as dificuldades e obstáculos que vêm sendo gerados pela competitividade interna e externa. A necessidade de mudança sem demora, nos processos, nos sistemas organizacionais ampliou consideravelmente a importância do trabalho de consultoria, na medida em que novas formas de gestão e de performance passam a ser exigidas no cenário atual.

and trends, reading books related to sales, negotiations and development of projects. It may, thus, be inferred that skills development is essential during the career of a consultant. It emphasizes the need for consultants to seek constant development to add value to their services.

Keywords: Tourism, hospitality, consulting, skills

INTRODUCTION

Currently, it is possible to identify the amount of companies that, for many reasons, have their activities shut down within the first three years or even shortly after entering the market. Most likely, many of these companies start without expert advice, whether on the part of entrepreneurs, or consultants who have not studied the market sufficiently in order to develop an economic and financial viability assessment.

According to Wandick (2012, p.1) "globalization has contributed to the work of the consultant, as increased business complexity and rapid evolution of technology have led organizations to seek a new kind of posture and professional that can add thorough and up to date knowledge". Furthermore, according to Wandick (2012, p.1):

[...] it also becomes essential to develop a high level of perception that leads to an understanding of the needs and characteristics of the market, customers, and staff; and also the ability to regain creativity, key to generate alternative solutions to the difficulties and obstacles that have been caused by internal and external competitiveness. The need for a rapid change in the processes and organizational systems have increased the importance of consulting work to the extent that, in this scenario, new forms of management and performance are now required.

Thus it can be said that consultants, linked to market and economy trends, are great prospectors of the success obtained by companies, and the way they operate during the negotiation of their projects is through the skills developed while capturing business. As it is said, "learning is the transformation of experience into knowledge, skills, and attitudes" (Jarvis, 1987, p.164).

Therefore, it is assumed that the consultant provides improved solutions for any applicant

Deste modo pode-se dizer que os consultores, ligados às tendências do mercado e a economia, são grandes prospectores do sucesso obtido pelas empresas, e a forma como ele atua durante a negociação de seus projetos através de habilidades desenvolvidas durante a captação de negócios. Uma vez que, que a "aprendizagem é a transformação de experiência em conhecimento, habilidades e atitudes" (Jarvis, 1987, p.164).

Logo, presume-se que o consultor oferece soluções de melhorias para qualquer organização demandante. Para tanto, o consultor tem que possuir competências técnicas naquilo que se propõe a realizar, ou seja, deve ter conhecimento na área de atuação, uma vez que "os consultores realizam os trabalhos nas próprias empresas oferecendo soluções sob medida para as necessidades dos empresários e suas organizações" (Sebrae, 2013, p.1).

A finalidade da pesquisa que resultou no presente artigo, foi o de identificar e analisar a importância das habilidades do consultor durante a captação e negociação de projetos turísticos, através da percepção de consultores.

Crocco & Guttmann (2005) conceituam habilidade do consultor como conhecimento específico aplicado e detalha em cinco blocos: as habilidades técnicas, de comunicação, relacionamento humano, administração e motivação. Para Block (1991, p.5), a divisão de blocos é pequena, sendo somente três blocos, as habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria (abordado em cinco fases de suma importância para sucesso na consultoria prestada). Oliveira (2010) por sua vez defende uma divisão com dezoito características de habilidades a serem desenvolvidas pelo consultor. Entre elas estão: de pensamento estratégico, trabalhar em equipes, ter visão abrangente, focos de ataque, capacidade de resolver conflitos, ser agente de mudança, entre outras.

A metodologia de análise utilizada foi a de conglomerados (ou cluster), a análise de Cluster ou de Agrupamentos, segundo Hair Jr. et al., (2005), classifica objetos de tal forma que cada objeto é similar a outros dentro de um mesmo agrupamento (ou cluster), sendo a similaridade dependente das variáveis que descrevem os indivíduos, ou seja, os critérios estabelecidos para análise. Dessa forma, os agrupamentos resultantes apresentaram alta homogeneidade interna (entre os objetos

organization. In this aspect, the consultant must possess technical expertise in what he proposes to do, and must have knowledge in the area of operation, as "the consultants work in the companies, offering solutions tailored to the needs of entrepreneurs and their organizations" (SEBRAE, 2013, p.1).

The purpose of the research that resulted in this article, was to identify and analyze the importance of the consultant's skills in capturing and negotiating tourism projects, through the perception of consultants.

Crocco and Guttmann (2005) conceptualize the expertise of the consultant as specific applied knowledge and divide it into five types of skills: technical, communication, human relations, management, and motivation. Block (1991, p.5) considers with only three types of skills: technical, interpersonal and consulting (approached in five stages of utmost importance for the success of the consultancy). Oliveira (2010), in turn, designates eighteen types of skills to be developed by the consultant. These include: Strategic thinking, teamwork, broad view, focal points, ability to resolve conflicts, and being an agent of change, among others.

The methodology used was the analysis of clusters. The cluster or grouping analysis, according to Hair et al. (2005), classifies objects so that each object is similar to others within the same cluster, being the similarity dependent on variables that describe individuals, that is, the criteria for analysis. Thus, the resulting clusters showed high internal homogeneity (between objects or individuals of the same cluster) and high external heterogeneity (between objects of different clusters). The research gathered this data through questionnaires with consultants; relevant information regarding the negotiation of the consulting projects was collected through literature review. It was important to analyse those skills in order to guide consultants in the search for effective results in their negotiations and consulting projects.

THEORETICAL FRAMEWORK

Business trends and consulting in the tourism and hospitality industry

According to the study Trends in Global Travel 2012/2013 presented by IPK

ou indivíduos de um mesmo cluster) e alta heterogeneidade externa (entre objetos de clusters distintos). O artigo coletou essas informações com entrevistas realizadas com consultores através de questionários e elencou junto à pesquisa bibliográfica, informações pertinentes durante as etapas de negociação de projetos de consultoria. Por isso, foi importante que essas habilidades fossem estudadas para orientar o consultor na busca de resultados efetivos em suas negociações e projetos de consultoria.

REFERENCIAL TEÓRICO

As tendências de negócios e a consultoria no mercado de turismo e hotelaria

De acordo com o estudo de Tendências em Viagens Globais 2012/2013 apresentado pelo IPK International Group durante a ITB Berlim que aconteceu em março deste ano, na Alemanha, foram cerca de 840 milhões de viagens internacionais em 2012, crescimento de 4% comparado a 2011, totalizando 6,8 bilhões de pernoites. E a projeção de aumento é de 3% para este ano na América do Sul, 0% América do Norte, 2% Europa e 7% no mercado emergente Asiático, com uma projeção de aumento em 3% em todo mundo. A IPK International Group diz que grande influência durante a escolha do destino é a social media, no conceito apresentado por Kietzmann, McCarthy & Silvestre (2011, p.241), as mídias sociais utilizam de tecnologias móveis e de internet para criar plataformas interativas onde comunidades podem compartilhar, criar, discutirem e modificarem conteúdos gerados por usuários, as mídias sociais introduzem mudanças substanciais e permanentes na forma como indivíduos, comunidades e organizações se comunicam. A partir deste conceito é possível entender quando a IPK International Group (2013, p.3) coloca que:

A mídia social vai continuar a ganhar cada vez mais importância no setor de turismo. Segundo quase todos europeus viajantes, fazem parte de comunidades nas mídias sociais, e 14% deles já usam as mídias sociais como uma fonte de informações para o planejamento de viagens e realização.

Por ter influência durante a escolha do destino durante o planejamento da viagem

International Group at ITB Berlin, in March this year in Germany, there were about 840 million international travels in 2012, a 4 percent growth compared to 2011, totaling 6.8 billion overnight stays. Furthermore, a 3 percent increase is projected this year in South America, 0 percent in North America, 2 percent in Europe, and 7 percent in the emerging Asian market, with a projected 3 percent increase worldwide. IPK International Group indicates that a great influence over the choice of destination is social media, according to the concept presented by Kietzmann et al. (2011, p.241), social media uses mobile technologies and the Internet to create interactive platforms where communities can share, create, discuss, and modify user-generated content, as social media introduces substantial and permanent changes in the way individuals, communities, and organizations communicate. From this concept it is possible to understand IPK International Group (2013, p.3) statement:

Social media will continue to gain more and more importance in the tourism sector. Almost all European travelers are part of communities within social media, and 14 percent of them already use social media as a source of information for planning and doing a trip.

Due to its influence on the choice of destination, if adequately used, social media (also known as social networking) could be a great ally of tourism companies. As a result, it is important that companies follow trends and keep up with the market changes. In this case, the consultants in tourism and hospitality should be able to achieve their client's goals, adapting to the market and to the tourist's needs, in order to succeed while working with the client.

A good option is to have data on the profile of the customers of the contracting company. In the tourism industry this profile can give valuable information during the development of strategies to attract customers to the client company, SEBRAE (2013, p.23) explains that:

As with any business, it is important to know the desires, wishes and behaviors of the customer to better give direction to the product which we intend to develop. It is important to study the patterns of tourists, as there are several cultural characteristics that differ from one another according to their region or country of origin. On the other hand, there are a number of behavioral traits

a mídia social (conhecida também por redes sociais), é uma grande aliada se bem trabalhada pelo empreendimento turístico. Visto isso, é importante que as empresas sigam tendências para estarem atualizadas com o mercado, porém, na maioria das vezes mudanças são necessárias e, novamente, quem poderá auxiliá-las são profissionais consultores da área.

Deste modo o consultor em turismo e hotelaria deve estar apto a atingir o objetivo que seu cliente procura, se adequando ao mercado, estando sempre atualizado com o que o turista está necessitando, para que consiga êxito em sua jornada de trabalho com o contratante.

Uma boa opção é estar por dentro de informações que tracem perfis dos clientes das empresas contratantes, no caso do turismo esse perfil pode nos agregar informações valiosas durante a elaboração de estratégias para a captação de clientes para nossos contratantes, é explicado pelo SEBRAE (2013, p.23) que:

Como em qualquer negócio, é importante conhecer os anseios, desejos e comportamento do cliente para saber direcionar o produto que pretendemos elaborar. É importante estudar o padrão dos turistas, uma vez que existem várias características culturais que diferem uns dos outros, de acordo com a região do Brasil ou país de onde ele vier. Por outro lado, há uma série de traços comportamentais que são identificáveis em todos os turistas, uma espécie de mínimo denominador comum do turista contemporâneo[...]

Oliveira (2010), aponta algumas tendências decorrentes do forte crescimento que o setor vem apresentado como: aumento da demanda de consultoria provocado pela busca de novos conhecimentos e de inovações para enfrentar a globalização da economia; aumento da demanda de consultoria para as empresas consolidarem suas vantagens competitivas; aumento da demanda de consultoria como consequência dos processos de terceirização; fusão entre empresas de consultoria, entre outras. O autor ainda reforça que "A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido no mundo" (Oliveira, 2010, p. 24). Assim sendo é pertinente citar as tendências da atividade de consultoria que está, acima de tudo, interligada aos diversos rumos dos negócios no mercado.

that are identifiable in every tourist, a sort of lowest common denominator of contemporary tourist. [...]

Oliveira (2010), points out some trends resulting from the strong growth of the sector: an increasing demand for consulting services to gain knowledge and innovation capacity to address the globalization of the economy; increased demand for consultancy on the part of companies seeking to consolidate their competitive advantages; increasing demand for consulting services as a result of outsourcing processes; merger of consulting firms, among others. The author also stresses that "the consulting business is one of the fastest growing segments of service in the world" (Oliveira, 2010, p. 24). Therefore, it is pertinent to identify trends in consulting activity which is, above all, connected to the different business directions in the market.

Consulting in the tourism and hospitality business

In a globalized, constantly changing world, it is important that companies invest in experts to raise competitiveness and keep track of global trends. These professionals are known as "consultants".

A consultant is a professional who, by his or her knowledge and experience, has the function of giving or providing technical consultations or opinions on issues or matters within their speciality. Consultancy may be performed by an independent worker or by a specialized company which, in this case, would be called a consulting firm. (Parajón, 2013, p.1)

Thus, it stands out that the consultant to the tourism and hospitality industry is essential for the preparation and development of projects and activities, aiming at the growth and competitiveness of the company.

The great challenge of the consultant to the hospitality sector is to maximize the customization of services [...] for the client, though respecting the diversity of visitors. The relationship strategy should never be offensive to the customs or habits of visitors, and in the same respect customers should understand the culture of the business as well, which will in turn make the trip a memorable one. (Portal Educação, 2013, p. 1).

Because of this, it can be said that it is important to have the support of a professional

A consultoria nos negócios de turismo e hotelaria

Em um mundo onde a globalização está em constante mudança, é importante que as empresas invistam em especialistas da área para conseguir atingir um alto nível de competitividade perante o mercado e estar acompanhando as tendências globais. Profissionais esses, denominados nesse ramo profissional como “consultor”.

Consultor é o profissional que, por seu saber, sua experiência, é procurado para dar ou fornecer consultas técnicas ou pareceres, a respeito de assuntos ou matéria dentro de sua especialidade. A atividade de consultor pode ser exercida pela pessoa autônoma ou empresa especializada, neste caso denominada consultoria. (Parajon, 2013, p.1)

Assim, destaca-se que o consultor no setor de turismo e hotelaria é fundamental durante a elaboração e desenvolvimento de projetos e atividades, através de seus serviços de consultoria que visam o crescimento empresarial e competitivo do empreendimento.

O grande desafio do consultor de hotelaria é personalizar ao máximo os serviços [...] para o cliente, porém respeitando a heterogeneidade dos visitantes, a estratégia de relacionamento nunca deve ser ofensiva aos costumes ou hábitos dos visitantes, da mesma forma que os clientes devem compreender a ideologia do empreendimento e torná-la uma lembrança gostosa da viagem. (Portal da Educação, 2013, p. 1)

Devido a isso, pode-se dizer que é importante ter um respaldo de um profissional que não esteja ligado diretamente com o empreendimento, pois, na maioria das vezes, os empresários estão tão focados no seu negócio que não conseguem mais ter a percepção de detalhes importantes que influenciam no seu negócio. Assim sendo, o consultor terá o papel de aperfeiçoar o valor do empreendimento, além de encontrar consideráveis oportunidades e ameaças, sugerir mudanças e colocá-las em prática.

Portanto, através da qualificação e especialização desse profissional é que empresas recuperam ou adquirem o sucesso desejado. Também, é válido ressaltar que, o mercado de turismo e hotelaria apresenta-se como um dos mais promissores, absorvendo grande parte da mão-de-obra da população

that is not connected directly to the company because, most often, entrepreneurs are so focused on their business that they can no longer perceive important details that influence the business. Therefore, the consultant will have the role of improving the value of the enterprise, in addition to finding significant opportunities and threats, while suggesting changes and putting them into practice.

Therefore, it is through the qualification and expertise of this professional that companies recover or achieve the desired success. Also, it is worth noting that the tourism and hospitality market presents itself as one of the most promising, employing a large number of workers. Also, there is a lot of investment in the construction of leisure and business hotels, business centers, and theme parks (Portal da Educação, 2012).

However, these investments in the sector require high-skilled consultants that can help entrepreneurs to succeed in their businesses. Therefore, adequate investment and scheduling, as well as the services of consulting professionals is of importance. Still, many investors do not value the importance of the consultant in the process of planning and business management.

The truth is that Brazilian businessmen are not used to hire specialized consultants, and even when they diversify their businesses and invest in areas with which they are not familiar with, they commonly believe that they can handle the new challenge using their business savvy. Unfortunately though, according to SEBRAE, 60 percent of companies close their doors within two years of opening, and one of the reasons is the lack of specific knowledge (Faraco, 2012, p. 1).

It thus makes explicit the opportunity for professionals and tourism consultants to work alongside investors, to help them achieving their goals, being it strategic for a company relocation in the market, or even for a reorganization of its current services.

Importance of the consultant's skills in the negotiation process

It is expected that many companies in the tourism sector when facing a crisis and/or problems resort to consultants, since most of the time, it is estimated that an opinion from a professional with knowledge and experience

economicamente ativa. Observa-se que existe grande número de investimentos na construção de hotéis de lazer e negócios, de centros empresariais e de parques temáticos (Portal da Educação, 2013).

Contudo, afirma-se que devido a essa prospecção de investimentos que está para acontecer no ramo é válido que empreendedores dessa tipologia de atividade estejam cientes da importância da especialização de um consultor evitando frustrações nos negócios. Portanto, devem receber o devido investimento e programação e andar acopladas com os serviços dos profissionais da consultoria. Muito embora os investidores não valorizem a importância do consultor no processo de planejamento e gestão dos negócios.

A grande verdade é que os empresários brasileiros não têm o hábito de contratar consultores especializados e muitos deles quando diversificam seus negócios ou partem para investimentos em áreas diferentes àquelas de seus conhecimentos, acreditam que podem lidar com o novo desafio utilizando seu feeling empresarial, mas infelizmente, segundo o SEBRAE, 60% das empresas fecham suas portas antes do segundo ano de funcionamento e um dos motivos é a falta de conhecimento específico. (Faraco, 2012, p. 1)

Fica assim explícita a oportunidade de profissionais da área e turismólogos, se adequarem e buscarem pelos investidores, de modo a subsidiar seus planos e projetos, para atingir com sucesso seus objetivos, seja estratégico para uma nova realocação da empresa no mercado, ou mesmo, para uma reestruturação atual de seus serviços.

A importância das habilidades do consultor no processo de negociação

É de se esperar que muitas empresas do ramo turístico ao passarem por uma crise e/ou dificuldades para resolver problemas procuram ajuda de consultores, uma vez que na maioria das vezes, avaliam que uma opinião de um profissional com conhecimento e experiência necessários pode evitar desperdício de tempo e capital. Além disso, "as necessidades do cliente precisam ser entendidas e atendidas. Por isso, os objetivos dele ou dela ditam a missão de consultoria." (Merron, 2007).

can avoid a waste of time and money. In addition, customers' needs must be addressed and understood. Therefore, their objectives dictate the consulting mission (Merron, 2007).

Thus, one can say that the consulting, independently of its ultimate goal, is regarded as a specialized help in the area the company needs the most, according to Merron (2007), to achieve the goals set in the initial hiring process with the customer. And, to reach the goals it is necessary for the consultant to develop skills to better target client's needs. In addition to technical skills, it is also necessary that "[...] the consultant is willing to confront the person who is paying him if the behavior of that person is damaging the client organization as a whole" (Merron, 2007, p.39).

Crocco and Guttmann (2005) conceptualize the consultant's ability as a specific applied knowledge and detail it in five types of skills: technical, communication, human relations, management and motivation. Block (1991, p.5) considers only three types: technical, interpersonal and consulting skills (approached in five phases of utmost importance for the success of consultancy). Oliveira (2010), in turn, presents a classification with eighteen characteristics of skills to be developed by the consultant, as shown in Figure 1. All of them are interrelated and must be developed and used without leaving any out.

In Figure 2, a concept map was developed dividing the skills into five blocks according to Crocco and Guttmann (2005, p.30). After an analysis and comparison with other authors listed, that classification is the most relevant among the skill types, because it allows to group all kinds of skills that the consultant must develop to succeed in their projects.

According to the authors Crocco and Guttmann (2005), these groups of skills can be described as follows: **Technical skills**, application of knowledge. For example: teaching, organizing, scheduling, and specialized training. Methods and tools are at the consultant's disposal to provide their services; **Communication skills**, the sharing of ideas and information through communication; notably, know how to listen, a fundamental skill to understand the customer's desires, needs, and opinion about of the development of the work and if the results are meeting the expectations; **Management skills** of time, financial and physical resources; activities that keep the work flowing toward the desired results, e.g.,

Desse modo é possível dizer que a consultoria independente do seu objetivo final é tratada como uma ajuda especializada na área que a empresa mais precisa, de acordo com Merron (2007), para atingir os objetivos estabelecidos no processo inicial de contratação com o cliente. E, para chegar aos objetivos é necessário que o consultor desenvolva habilidades necessárias para melhor orientar seu cliente, além da habilidade técnica, é preciso ainda que “[...] o consultor esteja disposto a confrontar a pessoa que está lhe pagando se o comportamento dessa pessoa estiver ferindo a organização cliente como um todo.” (Merron, 2007, p.39).

De acordo com Crocco & Guttman (2005) o conceito de habilidade do consultor é entendido como conhecimento específico aplicado e detalha em cinco bloco: as habilidades técnicas, de comunicação, relacionamento humano, administração e motivação. Block (1991, p.5), apresenta três blocos, as habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria (abordado em cinco fases de suma importância para sucesso na consultoria prestada). Oliveira (2010) por sua vez nos mostra uma divisão muito maior com dezoito características de habilidades a serem desenvolvidas pelo consultor. Conforme consta na Figura 1: Mapa conceitual das Habilidades do consultor de Oliveira (2010), adaptado pelos autores (2014), todas as habilidades estão interligadas pois há a necessidade de se desenvolver e utilizar das mesmas, sem deixar nenhuma de lado.

Na Figura 2: Mapa conceitual das Habilidades do consultor segundo Crocco & Guttman (2005), adaptado pelos autores (2014), elaborou-se um mapa conceitual dividindo as habilidades em cinco blocos de acordo com Crocco & Guttman (2005, p.30), já que após uma análise e comparação com os outros autores elencados, esse tipo de divisão seria a mais pertinente dentre os tipos de habilidades, pois é possível agrupar todos os tipos de habilidades que o consultor deve desenvolver para obter sucesso em seus projetos.

De acordo com os autores Crocco; Guttman (2005), esses blocos de habilidades podem ser descritos da seguinte forma: habilidades técnicas, aplicação do conhecimento, exemplo: ensinar, organizar, programar, formação especializada. Métodos e ferramentas a disposição do consultor para fornecer seus serviços;

work quality, meeting deadlines and efforts invested in developing projects; **Motivation skills**, having initiative and generating satisfaction are examples of this skill which is used to promote the determination to achieve the desired results and changes; **Human Relationship Skills**, creating a favorable climate toward the consultant, conveying confidence, reliability, developing teamwork, and empathy between those involved. Customer resistance to the changes proposed by the consultant depends on how these skills are mastered, and emotions and feelings of those involved are taken into consideration.

METHODOLOGY

A literature review was conducted to list relevant information on consulting, markets and trends, required skills of a consultant to capture and negotiate tourism projects. According to Lakatos e Marconi (1991, p. 183) literature review, or from secondary source, covers the entire bibliography already published about the subject of study, such as one-off publications, newsletters, newspapers, magazines, books, research papers, and thesis. An exploratory research was carried out to understand how consultants act and what are their skills (related to what the authors of the field highlighted), as well as to identify the profile of the interviewees. To Thiollent (1998, p.48), “the exploratory phase consists of finding the search field, stakeholders, and their expectations and establish a first survey (or diagnosis) of the situation, priority problems and possible actions”.

Through this survey some aspects were highlighted: the skills of consultants, and market and consulting services trends. The quantitative research aimed to collect detailed information to draw an overview on the perception of consultants working in the field, according to the questionnaire administered, whose data will be analyzed and described later.

According to Goldenberg (2000) the quantitative research “brings together the biggest number of detailed information, using different research techniques in order to learn the totality of a situation and describe the complexity of a concrete case”.

An online questionnaire was used as a research tool, consisting of closed-ended questions (11), sent to consultants via

habilidades de comunicação, que tratam do compartilhamento de ideias e informações através da comunicação, exemplo: saber ouvir, habilidade fundamental para os consultores, através desta habilidade, será possível entender os desejos e necessidades do cliente, qual a sua opinião sobre o desenvolver dos trabalhos, se os resultados obtidos estão de acordo com o esperado pelo cliente; as habilidades de administração voltadas para o gerenciamento do tempo, recursos financeiros e físicos, atividades que fazem o trabalho ter continuidade alcançando os resultados pretendidos, exemplo: qualidade do trabalho, cumprimento de prazos estipulados e esforços investidos para elaboração dos projetos; habilidades de motivação, ou seja, ter iniciativa e gerar satisfação são exemplos dessa habilidade que é utilizada para promover vontade de alcançar os resultados e mudanças pretendidos; habilidades de relacionamento humano que tratam de criar um clima favorável ao consultor, transmitindo confiança, segurança, desenvolvendo trabalho em equipe, empatia num contexto geral entre os envolvidos, a resistência do cliente para as mudanças propostas pelo consultor é de acordo como essas habilidades são trabalhadas, de modo que as emoções e sentimentos dos envolvidos devem ser levados em consideração.

METODOLOGIA

O presente estudo teve como metodologia de pesquisa uma pesquisa de caráter bibliográfico, utilizada para poder elencar informações pertinentes sobre consultoria, mercados e tendências, habilidades de um consultor durante as etapas de captação e negociação de projetos turísticos. De acordo com Lakatos & Marconi (1991, p. 183) pesquisa bibliográfica, ou de fonte secundária, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses. Foi necessário utilizar de uma pesquisa exploratória para entender como agem e quais são as habilidades dos consultores (relacionadas ao que autores da área ressaltam) além de identificar o perfil dos entrevistados. Para Thiollent (1998, p.48), "a fase exploratória consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e suas expectativas e estabelecer um primeiro levantamento (ou diagnóstico) da situação, dos problemas prioritários e de eventuais ações".

Google Docs in the period from 2013-11-05 to 2013-11-17. Important quantitative data was gathered for the preparation of the multivariate analysis of cluster used in this project. Fifty questionnaires were returned in the allotted time frame within a group on social media network Facebook. With a total of 3200 consultant participants from the same group, there was a calculation error reaching 14 percent of the sample.

The fields of activity of these consultants are most diverse. Through the online survey it was possible to reach consultants working in various regions of Brazil. The cluster's multivariate analysis was chosen because it allows to identify similar and distant groups, thereby forming groups through similarity and dissimilarity, represented by a dendrogram generated using Microsoft Excel software, from an extension called Action v2.5.

Among the exploratory multivariate methods cluster analysis, or clustering, has been used successfully in several areas of research; it consists of grouping similar data according to their features, thus, generating groups (Scarpel, 2006 cited Novaes, 2013).

According to Hair et al. (2005), cluster analysis classifies objects in such a way that each object is similar to others within the same group (or cluster), being the similarity dependent on variables that describe individuals (consultants), or, the criteria established for analysis. Thus, the resulting clusters have high internal homogeneity (between objects or individuals of the same cluster) and high external heterogeneity (between objects of different clusters).

RESULTS AND ANALYSIS OF RESEARCH

To perform cluster analysis, it was necessary to transform the survey questions and responses obtained in variables to measure the euclidean distance, which informs the dissimilarity between the responses and thus forms the groups.

According to Mingoti (2005, p. 157) "These measures are from dissimilarities and, thus, the lower the values the more similar the elements being compared are". Therefore, after the transformation of these data into variables, to generate the dendrogram, pertinent variables were chosen to aggregate individuals' responses. Because

Portanto, por meio da presente pesquisa alguns aspectos ficaram evidenciados como: as habilidades dos consultores, tendências no mercado e nos negócios de consultoria. A pesquisa quantitativa, teve como objetivo a coleta do maior número possível de informações detalhadas, com a pretensão de conseguir a totalidade de uma situação, neste caso, a percepção dos consultores que atuam na área de consultoria conforme questionário aplicado, que trouxe informações, posteriormente descritas e analisadas.

De acordo com Goldenberg (2000) "Reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto"

Como instrumento de pesquisa foi utilizado um questionário *online* formado por questões fechadas (11), enviado aos consultores- via *Google Docs* no período de 05/11/2013 a 17/11/2013. Assim, foram obtidos dados quantitativos importantes para a elaboração da análise multivariada de *cluster* utilizada neste projeto. O retorno nas respostas, no tempo estabelecido, foi de 50 questionários, dentro de um grupo de uma rede social denominada *Facebook*, com uma quantidade de 3200 consultores participantes.

Os campos de atuação desses consultores são em várias áreas e com instrumento de pesquisa *online* foi possível contar com a participação de consultores que atuam em diversas regiões do Brasil. A escolha da análise multivariada de *cluster* foi porque permite identificar grupos semelhantes e distantes entre si, assim formando grupos através de variáveis de heterogeneidade e similaridade, representados através de um dendrograma gerado no *software Microsoft Excel*, a partir de uma extensão denominada *Action v2.5*.

Dentre os métodos multivariados exploratórios, a análise de agrupamentos, conhecida também como análise de aglomerados, *cluster* e classificação, vem sendo utilizada com sucesso em diversas áreas de pesquisa, seu objetivo é agrupar dados semelhantes segundo suas características, gerando assim grupos. (Scarpel, 2006, *apud* Novaes, 2013).

Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a análise de Cluster ou de Agrupamentos, classifica objetos de tal forma que cada objeto é similar a outros dentro de um mesmo agrupamento

the questionnaire was developed aiming to use all questions in the cluster analysis, there was no need to rule out any question to plot the graph.

A number of groups was set to define the cut in the dendrogram. Through various tests a cutting line was defined approximately at the height 10 of the Euclidean distance, where it received a total of three clusters, and was defined through the semipartial correlation criterion. Ward's hierarchical agglomerative clustering method was used.

As per Mingoti (2005, p.182) it is searched "in the graph, the point on the curve that shows a considerably bigger jump than the others. This point indicates the number of clusters and the ideal partition, or the time which the clustering algorithm stops".

Dendrogram, Figure 3, consisted of the answers of 50 professionals working in the area, which were parted into three groups, based on the diversity of the answers. Tomelin (2007, p.128) says that "the increased variability between groups can be used as a decision criterion in defining the most appropriate number of groups. One of the criteria to stop the clustering process and set the number of groups can be the occurrence of very large jumps in the distances values". Using a multivariate clustering with euclidean distance and Ward's hierarchical-agglomerative method, the following chart was produced:

Group 01 consists of 7 respondents (consultants), numbers: 17, 22, 27, 37, 40, 41 and 45, which were extracted from the dendrogram generated in Microsoft Excel 2013. They are mostly professionals (61 percent) working in the consulting business for over 11 years. They also believe it is very important to seek information about potential clients' businesses (86 percent), since this information adds a competitive advantage in the job market.

Given the **main aspects of closing a consulting deal**, it was found that consultants need to have some skills in the process of capturing, negotiating and drawing up a project. Therefore, the results showed that communication skills (75 percent) and human relationship (75 percent) are the most important and used. Moreover, technical skills (68 percent), motivation (61 percent) and administration (50 percent) were found to have lesser value.

(ou *cluster*), sendo a similaridade dependente das variáveis que descrevem os indivíduos (consultores), ou seja, os critérios estabelecidos para análise. Dessa forma, os agrupamentos resultantes apresentam alta homogeneidade interna (entre os objetos ou indivíduos de um mesmo cluster) e alta heterogeneidade externa (entre objetos de clusters distintos).

RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Para realizar a análise de *cluster*, foi necessário transformar as perguntas do questionário e as respostas obtidas em variáveis para medir a distância euclidiana, que informou a dissimilaridade entre as respostas e assim formar os grupos.

De acordo com Mingoti (2005, p. 157) "Essas medidas são de dissimilaridade e, logo, quanto menor os seus valores mais similares serão os elementos que estão sendo comparados". Por isso, após a transformação dessas informações em variáveis, para gerar o dendograma, foi preciso realizar a escolha de quais variáveis seriam pertinentes para a aglomeração das respostas dos indivíduos. E, como o questionário aplicado foi desenvolvido com a intenção de utilizar todas as questões durante a análise de *clusters*, não houve a necessidade de descartar nenhuma questão para montar o gráfico.

Definiu-se uma quantidade de grupos, para assim realizar a linha de corte no dendograma. Através de vários testes foi definida uma linha de corte aproximadamente na altura 10 da distância euclidiana, aonde se obteve um total de 3 *clusters* (grupos), essa linha foi definida através do critério de correlação semiparcial. Utilizou-se do método *Ward* de ligação, entendendo ser o critério mais correto.

Para Mingoti (2005, p. 182) "Busca-se, no gráfico, o ponto da curva no qual ocorre um salto consideravelmente maior que os restantes. Este ponto indica o número de conglomerados e a partição ideal ou o momento de parada do algoritmo de agrupamento".

O dendograma, Figura 3: Cluster Dendograma, elaborado pelos Autores (2014). É composto por respostas de 50 profissionais que atuam na área, que foram unidas em 03 grupos, originados a partir da heterogeneidade das respostas. Tomelin (2007, p. 128), diz que "o aumento da variabilidade entre os

The **skills most used by consultants** are: communication (79 percent), human relationship (75 percent), technical (68 percent), administration with 43 percent of responses and motivation with 25 percent. Given this, a link between the most important and most used skills is identified; communication and human relationship skills were cited in first and second place in both cases.

In addition, some resources are highlighted for the **development and training of consultants' new skills** aimed at the stages of capturing, negotiating and preparing projects. It was found that 61 percent of respondents made use of surveys, articles, books and publications related to areas such as: consumer behavior, markets and trends, sales, negotiations and project design, all of which had great influence on the development of new skills and/or improvement of skills already acquired. Experience in past negotiations is taken into account by 29 percent of those from Group 01; and studies or other's expertise to solve unexpected problems was considered relevant for 11 percent of individuals.

Group 02 consists of a total of 15 respondents (consultants), numbers: 04, 09, 13, 21, 28, 31, 32, 33, 34, 38, 43, 44, 46, 48 and 49. The group consists of 53 percent males and 47 percent females, with a predominant **age group** of 25 years old, which amounts to 53 percent of subjects, followed by 40 percent of subjects being between 26-40 years old. 40 percent of this group has professionals with tertiary education, while a significant amount of people have not graduated from high school (27 percent). When asked about competency in foreign languages, the division within this group was almost equal, with 60 percent speaking a second language and 40 percent not speaking any language other than Portuguese, their native language. Regarding the **length of experience within the labor market**, the subjects of Group 02 that have been working in the consulting market for less than three years, totalled 60 percent. The percentage of those working for 3 to 6 years is 33 percent, thus amounting to 93 percent the respondents who have been working in that market for less than 6 years.

As for the question of how **consultants interpret specific tendencies in the consulting business**, four trends were used. With respect to information technology (social

grupos pode ser utilizado como critério de decisão na definição do número de grupos mais adequados. Um dos critérios para parar o processo de agrupamento e definir o número de grupos pode ser a ocorrência de saltos muito grandes nos valores das distâncias". Assim, utilizando-se de uma análise multivariada de *cluster* com as definições de distância euclidiana e método de ligação *Ward*, obteve-se o gráfico a seguir:

O Grupo 01 é formado pelos respondentes (consultores) 17,22, 27, 37, 40, 41 e 45, esses extraídos do dendograma gerado no *Microsoft Excel 2013* que somam um montante de 07 consultores. São, em sua maioria (61%), profissionais que atuam no mercado de consultoria há mais de 11 anos. Acreditam também que é muito importante buscar informações sobre os negócios do cliente potencial (86%), uma vez que essas informações dão ganho de competitividade perante o mercado de trabalho.

Visto os principais pontos na hora de fechar um negócio de consultoria, constatou-se que os consultores necessitam ter algumas habilidades no processo de captação, negociação e elaboração de um projeto. Por isso, o resultado apontou as habilidades de comunicação (75%) e relacionamento humano (75%) como as mais importantes e utilizadas. Além disso, habilidades técnicas (68%), de motivação (61%) e administração (50%).

As habilidades mais utilizadas pelos consultores são: habilidades de comunicação (79%), de relacionamento humano (75%), técnicas (68%), administração com 43% das respostas e motivação com 25%. Com isso, pode-se fazer um link entre as habilidades mais importantes e as mais utilizadas pelos consultores, onde habilidades de comunicação e de relacionamento humano foram citadas em primeiro e segundo lugar em ambos os casos.

Além disso, algumas influências são destacáveis em relação ao desenvolvimento e formação de novas habilidades do profissional em consultoria durante as etapas de captação, negociação e elaboração de projetos. Com 61% das respostas, pesquisas, artigos, publicações sobre o comportamento do consumidos, mercados e tendências, leitura de livros relacionados a vendas, negociações e elaboração de projetos possui grande influência no desenvolvimento de novas habilidades do consultor e/ou aprimoramento das habilidades já adquiridas. Experiência

(media), this group showed that 67 percent considered it as one of the major trends. Following, came sustainable projects, which divided the group: 40 percent seeing it as one of the major trends and other 40 percent believing it to be a possible trend. In relation to Business Process Reengineering (BPR), this group showed that 47 percent regard it as a major trend and 47 percent as a possible major tendency; only 7 percent consider this tendency median in a scale ranging from 1 to 5. As pertaining to the use of speed as a strategic advantage, 40 percent consider this as a major strategy and 33 percent as a median trend. Regarding the importance of the consultant of obtaining relevant information about the business of the potential client, it was found that 93 percent classified it as very important and only 7 percent as important. Thus it was possible to infer that consultants seek to get data on clients in order to be able to close a deal and helping the company in its trajectory.

Another interesting factor to compare with the previous question is **why the company would not close a deal with a potential customer**, with grades ranging from 1 to 5 regarding interference during the negotiation, 1 being no interference and 5 meaning too much interference. The lack of ethics of the company that does not comply with the agreements set in the negotiation stage is, for 73 percent, a reason for not closing business deals. As for the other 27 percent, the lack of ethics does not interfere during the negotiation.

Concerning the amounts of **minimal experience/specific expertise of the consultant and the team** about the project that will be drawn up, it was noticed that 40 percent considers this factor of little interference and for 20 percent it has no interference at all. That is, 60 percent of respondents do not consider the lack of experience/specific expertise of the consultant as an interference while negotiating with their customers. Whether the team is willing to take on another project or not was also asked, with 47 percent believing that adding another project would be interference during the negotiation, and 20 percent believing that it would be a significant interference and a great interference.

In regards to the **lack of confidence in the course of negotiation** with the client company and whether it interferes with the

em negociações passadas são levadas em consideração por 29% das pessoas do Grupo 01 e estudos para resolução de problemas não esperados e que o consultor necessita de expertises alheias para resolução do mesmo foi classificada como influente para 11% dos indivíduos.

O Grupo 02 é formado por um total de 15 respondentes (consultores), de número: 04, 09, 13, 21, 28, 31, 32, 33, 34, 38, 43, 44, 46, 48 e 49. São 53% do sexo masculino e 47% feminino, faixa etária predominante de 25 anos a qual se totaliza em 53% seguido de 40% pessoas que tem entre 26 a 40 anos de idade. Este grupo possui profissionais que concluíram o ensino superior (40%), no entanto, é notável a quantidade de pessoas que ainda não concluíram o ensino superior (27%). Quando questionado sobre o domínio de outro idioma fora o materno, neste grupo obteve-se uma divisão quase que igual, sendo 60% que falam outro idioma e 40% que não falam nenhum outro além do Português. Com relação ao tempo de experiência no mercado de trabalho, o Grupo 02 atua no mercado de consultoria menos de 3 anos, somando um total de 60%. Outro valor notável é que a questão de tempo que se estipulava de 3 a 6 anos alcançou 33% dos entrevistados, com 93% dos entrevistados que atuam a menos de 6 anos no mercado.

Na questão de como os consultores julgam algumas tendências nos negócios de consultoria, foram utilizadas quatro tendências. Com relação a tecnologia de informação (mídias sociais), este grupo mostrou que 67% julga como uma das principais tendências, seguido de projetos sustentáveis, que dividiu o grupo em 40% como uma das grandes tendências e outros 40%, para uma possível tendência, com relação ao redesenho dos processos de negócios também conhecido como (BPR). Este grupo mostrou que 47% o trata como uma grande tendência e 47% como uma possível grande tendência, apenas 7% trata essa tendência como mediana em um grau de avaliação que varia de 1 a 5. De acordo com a utilização da velocidade como vantagem estratégica 40% trata essa como uma das principais estratégias e 33% como uma tendência mediana. Também questionado sobre como os consultores classificam a importância de se obter informações pertinentes sobre os negócios do possível cliente, constatou-se que 93% classifica como muito importante e apenas 7%

negotiation: 47 percent considered it as median, followed by 27 percent deeming it of significant interference, and 7 percent as great interference. In total, 81 percent felt that lack of confidence acts as an interference to closing business deals.

Another question presented was in relation to **skills during their professional practice**; consultants were asked to rate the importance of different skills; technical skills, administration, communication, human relationships, and motivation were highlighted.

Regarding **technical skills**, 67 percent of this group classifies their development very important to a consultant; as for 47 percent, **management skills** are very important and for 47 percent important. It was observed that respondents did not find the development of this specific ability fundamental for their career. **Communication skills** were classified for 87 percent as a very important development, while **human relations skills** reached 73 percent, and finally, **motivation skills** were rated very important by 53 percent and important by 47 percent.

When asked whether **the skills discussed earlier would be used during the negotiation phase**, 100 percent of respondents answered that communication skills are used, while 73 percent use technical skills, along with another 73 percent using human relationship skills. Furthermore, 47 percent use motivation skills while 13 percent use management skills.

In addition, **the experience and knowledge of the consultant** was also taken into account, i.e., what would be the main influence for the development and training of new professional skills during the phases of capturing, negotiation, and preparing projects. Within this research, it was found that the biggest influence is the study of solving unexpected problems while using others' expertise was considered by 47 percent of respondents.

Group 03 is formed by the respondents (consultants) 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 35, 36, 39, 42, 47 and 50, totaling 28 persons.

Most of this group is **aged** between 26-55 years (86 percent) and 71 percent are female. In addition, 43 percent of these individuals have some specialization (MBA or Post-Graduate Degree), and 43 percent

como importante. Assim foi possível inferir que os consultores procuram se inteirar do que acontece com os projetos desses clientes, a fim de conseguir fechar negócio e assim poder ajudar a empresa em sua trajetória.

Outro fator interessante para se comparar com a questão anterior é o motivo pelo qual a empresa não fecharia negócio com algum cliente potencial, aonde com notas de 1 a 5 sobre a interferência durante a negociação, 1 representa que não há nenhuma interferência e 5 para muita interferência. A falta de ética da empresa que não cumpre com os acordos inicialmente fechados durante a fase de negociação, é motivo para 73% não fecharem negócios com a empresa. Para outros 27% a falta de ética não exerce interferência durante a negociação.

Com relação à demonstração de pouca experiência/conhecimento específico do consultor e da equipe que o projeto será elaborado, percebeu-se que 40% trata esse quesito como pouca interferência e se somado a 20% que trata como nenhuma interferência, chega-se ao total de 60% que não julga a pouca experiência/conhecimento específico do consultor como uma interferência durante a negociação com seus clientes. Foi questionado se a equipe não estiver disposta a aderir a mais um projeto, qual seria o grau de interferência durante a negociação. 47% que julgam uma interferência mediana durante a negociação e 20% tanto para os que julgam como grande interferência e muita interferência.

Quanto a falta de segurança no decorrer da negociação com a empresa cliente e sua interferência na negociação. Assim, 47% julga como uma interferência mediana seguido de 27% de grande interferência, e 7% como muita interferência, de modo que a soma desses valores se constata que 81% trata a falta de segurança como uma interferência para fechar negócios.

Uma questão abordada com os respondentes foi em relação as habilidades durante sua atuação profissional, aonde se pediu que os consultores classificassem a importância de desenvolver de habilidades constantemente. Foram destacadas as habilidades técnicas, de administração, comunicação, relacionamento humano e de motivação.

Com relação às habilidades técnicas 67% desse grupo classifica essa habilidade como muito importante seu desenvolvimento

have a Master's degree, with 71 percent speaking a language other than Portuguese (native language). Most are professionals (86 percent) **who have worked in the consulting business for over seven years.** In relation to the trends, it was indicated that the greater influence is social media (86 percent), followed by sustainable projects (71 percent), speed as a strategic advantage (43 percent) and Business Process Reengineering (42 percent). Furthermore, 100 percent of these professionals found it crucial to get information about the business of the potential clients seeking their services.

In addition, another factor to compare with the previous question is **why the company would not close a deal with a potential customer**, with grades ranging from 1 to 5 regarding interference during the negotiation, 1 being no interference and 5 meaning great interference. The lack of ethics of the company that does not comply with which was agreed during the negotiation phase accounts for a rate of 100 percent, while demonstrating little experience/ specific knowledge of the consultant and his team was 71 percent. The case of the team not willing to engage in a new project due to having others already in progress reached 86 percent occurrence rate while the lack of confidence in the course of negotiation with the client company has a 100 percent rate.

Regarding **the kind of skills to be developed by the consultant in his career**, used in the process of capturing, negotiation, and preparing new projects, this group proved that the development of all abilities is of great importance. With respect to technical skills, communication, human relations and motivation, a 100 percent rate was reached, with only the management skills getting a lower rate (71 percent).

Regarding the **skills that consultants use during the phases of captation and negotiation projects**, much of this group uses communication skills (79 percent), human relationship skills (75 percent) and technical skills (68 percent), while using less management skills (43 percent) and motivation skills (25 percent).

Furthermore, regarding the influences on the development and training of new skills of consultants in the phases of capturing, negotiation and preparing projects, 43 percent of this group indicated polls, articles, publications on consumer behavior, markets

durante sua vida profissional de um consultor, tendo as habilidades de administração 47% para muito importante e 47% também para importante. Percebeu-se que os respondentes não julgam o desenvolvimento dessa habilidade como fundamental durante a carreira. Já as habilidades de comunicação totalizaram-se em 87% como muito importante seu desenvolvimento, as habilidades de relacionamento humano chegaram a 73% seu grau de muita importância e por último as habilidades de motivação fora quase que parêntese entre muito importante com 53% e importante com 47%.

Quando perguntado se as habilidades abordadas anteriormente seriam utilizadas durante a fase de negociação, os respondentes expuseram que 100% utilizam das habilidades de comunicação, 73% utilizam das habilidades técnicas empatando com 73% que utilizam das habilidades de relacionamento humano, 47% utilizam das habilidades de motivação enquanto 13% utilizam de habilidades de administração.

Também, foi questionado sobre a experiência e conhecimento do consultor, ou seja, qual seria a principal influência, para o desenvolvimento e formação de novas habilidades do profissional durante as etapas de captação, negociação e elaboração de projetos. Resultou que a maior influência é o estudo para resolução de um problema não esperado e que o consultor necessita utilizar de *expertises* alheias para resolver o mesmo, com 47% do total de consultores deste grupo.

O Grupo 03, é formado pelos respondentes (consultores), 01, 02, 03, 05, 06, 07, 08, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 29, 30, 35, 36, 39, 42, 47 e 50, totalizando 28 pessoas.

A maioria desse grupo possui faixa etária de 26 a 55 anos (86%) e são do gênero feminino (71%). Além disso, 43% desses indivíduos tem alguma especialização (MBA ou Pós-Graduação) e 43% possuem o grau de mestres e falam outro idioma além do português (71%). São, em sua maioria (86%), profissionais que atuam no mercado de consultoria há mais de 07 anos e que com relação às tendências apontam que a principal é a influência das mídias sociais (86%), seguida dos projetos sustentáveis (71%), a velocidade como vantagem estratégica (43%) e o redesenho dos processos de negócios (42%). De acordo com esses profissionais é muito importante buscar informações sobre

and trends, the reading of books related to sales, negotiations and project design. Experience in past negotiations are taken into account for 29 percent of the respondents of Group 03; and studies for solving unexpected problems and resorting to others' expertise was found to be an influence to 29 percent of respondents.

As shown by the three groups, technical skills are visibly used, followed by human relationship skills and communication skills. Only in Group 03 it was observed that management skills have more influence in this process than communication skills, as shown in Table 1.

As mentioned above in the section on the importance of the consultant's skills in the negotiation process, emphasizing the classification of the category ability according to the authors Crocco and Guttman, it was noted that consultants have a pattern of techniques used throughout the negotiation process. Table 2, referring to technical skills, shows that the three groups point to the development of these skills as reasonably important to very important. The tables below are in accordance with the skills categories.

There is a notable variation between groups: G1 (Group 01) divides the degree of importance in at least three levels, G2 (group 02) covers two and G3 (Group 03) is unanimous.

In the classification of the degree of importance of management skills (Table 3), the comparison varies greatly within the three groups, assuming the nonappreciation and importance of the development of this ability, perhaps due to the knowledge of these skills and their importance in the negotiation process.

Table 4 refers to communication skills; it is observed that the consultants deem the development of communication skills very important, with no major distinctions between the groups, the overall responses range from important to very important.

In Table 5, regarding human relationship skills, it is possible to compare the degree of importance, according to the responses of consultants, of development of human relationship skills. In this Table, G1 and G2 are distributed between various levels of importance whilst G3 stands out with all respondents, classifying this category as very important. Even with most ranking it as very

os negócios do cliente em potencial que busca seus serviços (100%).

É interessante comparar com as informações anteriores o motivo pelo qual a empresa não fecharia negócio com algum cliente potencial, aonde com notas de 1 a 5 sobre a interferência durante a negociação, 1 representa que não há nenhuma interferência e 5 para muita interferência. A falta de ética da empresa que não cumpre com os acordos realizados durante a fase de negociação (100%), a demonstração de pouca experiência/conhecimento e específico do consultor e sua equipe (71%), no caso da equipe não estar disposta a dedicar-se a um novo projeto devido a ter outros já em andamento (86%) e a falta de segurança no decorrer da negociação com a empresa cliente (100%).

De acordo com os tipos de habilidades a serem desenvolvidas pelo consultor em sua carreira, utilizadas no processo de captação, negociação e elaboração de novos projetos, este grupo mostrou ser de grande importância o desenvolvimento mútuo de todas as habilidades. Com relação às habilidades técnicas, de comunicação, relacionamento humano e de motivação, atingindo 100% em todos os tipos de habilidades descritas, apenas deixando as habilidades de administração com um resultado de 71%.

Sobre as habilidades que esses consultores utilizam durante suas etapas de captação e negociação de projetos, grande parte desse grupo utiliza de habilidades de comunicação (79%), habilidades de relacionamento humano (75%) e habilidades técnicas (68%), não utilizando muito das habilidades de administração (43%) e de motivação (25%).

Este grupo julga que as influências para o desenvolvimento e formação de novas habilidades do profissional em consultoria nas fases de captação, negociação e elaboração de projetos é devido as pesquisas, artigos, publicações sobre o comportamento do consumidor, mercados e tendências, leitura de livros relacionados a vendas, negociações e elaboração de projeto como influencia para 43% dos consultores. Experiência em negociações passadas são levadas em consideração por 29% dos respondentes do Grupo 03 e estudos para resolução de problemas não esperados e que o consultor necessita de expertises alheias para resolução do mesmo exerce influência para 29% dos entrevistados.

important, G1 and G2 are still distributed between important and fairly important.

Table 6 refers to motivation skills, and displays how consultants rate the importance of developing these skills in their careers. Thus, it is noted that the Group 01 is the only one that ranges from little to very important, while the Group 02 classified as important to very important to develop these skills.

Group 03 revealed a pattern in the answers regarding the skills listed, as most obtained a degree of very important in most classifications, with only one classified as important.

Finally, Table 7 depicts the influences on the development of new skills, and compared the results obtained by each group with respect to each influence. Half of the respondents pointed out the option of research, articles, publications on consumer behavior, markets and trends, reading books related to sales, negotiations, and preparation of projects; for G1 and G3 this was the most chosen option. Even if unequal in relation to the percentage of responses, both believe knowledge and readings to be the largest influence to the development of new skills. G2 mostly chose the option of studying for solving unexpected problems while using others' expertise as the main influence for developing new skills.

CONCLUSION

Given the future prospects for the consulting market, mainly in tourism and hospitality sector, with the growth of global travel, more sustainable projects, increasing exploitation of social media, it is important that consultants are inside the market because at some point entrepreneurs/investors will need to resort to consulting services.

Considering the theoretical framework, the contributions of SEBRAE (2013), IPK International Group (2013), Kietzmann (2011), ABEOC (2013), Oliveira (2010) stand out when looking into business trends and tourism and hospitality consulting, while highlighting information technology (social media), speed as a competitive advantage, sustainable projects, and Business Process Reengineering (BPR) as main trends.

Regarding business dealings in the tourism and hospitality industry, Parajón (2013), Portal da Educação (2012; 2013), Oliveira (2010), Faraco (2012), state that there are

Como colocado pelos três grupos, as habilidades técnicas são visivelmente utilizadas, seguida das habilidades de relacionamento humano e habilidades de comunicação. Apenas no Grupo 03 é possível observar que as habilidades de administração têm mais influência nesse processo que as habilidades de comunicação, conforme mostrado na Tabela 1, que trata das habilidades, elaborada pelos autores (2014).

Conforme mencionado anteriormente no item que trata da importância das habilidades do consultor no processo de negociação, ressaltando a classificação do bloco de habilidade de acordo com os autores Crocco & Guttmann, percebeu-se que os consultores possuem um padrão de técnicas utilizadas durante todo o processo de negociação.

A Tabela 2, sobre as Habilidades técnicas, elaborada pelos autores (2014), evidenciou, que os três grupos apontam o desenvolvimento dessas habilidades de razoavelmente importante a muito importante. Abaixo os quadros de acordo com os blocos de habilidades.

É notável a variação entre os grupos enquanto o G1 (Grupo 01), que se divide o grau de importância em pelo menos três níveis, o G2 (Grupo 02), que somente abrange dois e o G3 (Grupo 03) está unânime.

Na classificação do grau de importância das habilidades de administração (Tabela 3: Habilidades de administração, elaborada pelos autores, 2014) o comparativo varia bastante nos três grupos, supondo-se a não valorização e importância do desenvolvimento dessa habilidade. Talvez por conhecimento dessas habilidades e a importância das mesmas no processo de negociação.

Através da Tabela 4, que trata das Habilidades de comunicação, elaborada pelos autores (2014), observa-se que os consultores julgam muito importante o desenvolvimento do bloco de habilidades de comunicação, sem grandes distinções entre os grupos, pois as respostas no total apontam percentuais entre importante e muito importante.

Na Tabela 5, sobre as Habilidades de relacionamento humano, elaborada pelos autores (2014), é possível comparar o grau de importância segundo os consultores respondentes quanto ao desenvolvimento das habilidades de relacionamento humano.

Neste quadro o G1 e o G2 estão bem divididos na classificação de grau

opportunities for consulting professionals, such as pursuing businessmen/investors to support their plans and projects, successfully achieving their goals, whether repositioning the company in the market or restructuring its services.

As to the skills mentioned in the item regarding the importance of the consultant's skills in the negotiation process, the authors who served as reference were Crocco and Guttmann (2005), Oliveira (2010), Merron (2007), Toledo (1986), Block (1991). It was emphasized that skills should be worked constantly, either to develop new skills or improving skills already used for the consulting services. It is interesting to note that although there are multiple skills, Crocco and Guttmann were able to classify them in five categories of skills: technical, management, communication, human relations and motivation. These aspects were used to give more focus to this study.

As a result of this technical-scientific research, skills related with capture and negotiation of tourism projects, such as technical, management, communication, human relations, and motivation skills were highlighted by the three groups (clusters) as important to capture and negotiate projects, and was proven through data analysis using the generated dendrogram.

Furthermore, it was observed that the common features among the three groups analyzed were: the importance of developing these skills, the usage of these skills within the stages of negotiation, and influence to the development of new skills. This allows us to infer that they are paramount in the course of a consultant's career, and there is need for these professionals to evolve constantly, adding value to their services.

After these analyses and comparisons, it is noticeable that most of the consultants show homogeneity in relation to the skills they use to capture and negotiate tourism projects. Thus, according to Hartley and Karinch (2012, p.208), it is stated that "everyone has the essential skills, but each has a complementary skill to his companions".

However, even with the limitations in the course of the research and data analysis, such as the consultants' available time, difficulties in obtaining answers by e-mail, the lack of cooperation of some companies, problems with internet connection, among

de importância no desenvolvimento das habilidades de relacionamento humano, de forma que o G3 se destaca com todos os respondentes classificando este bloco como muito importante enquanto o G1 e G2 mesmo que com grande maioria classificando como muito importante, ainda se divide entre razoavelmente importante e importante.

Na Tabela 6 que trata das Habilidades de motivação, elaborada pelos autores (2014), permite visualizar como os consultores classificam a importância do desenvolvimento dessas habilidades em suas carreiras.

Assim, constata-se que o Grupo 01 é o único grupo que varia de pouco importante a muito importante com relação as habilidades de motivação, enquanto o Grupo 02 destacou de importante a muito importante o desenvolvimento dessas habilidades.

O Grupo 03 mostrou um padrão de respostas em todas as habilidades listadas já que em sua maioria obteve-se um grau de muito importante em grande parte das classificações e em um caso somente classificou-se como importante.

A Tabela 7 sobre a Influência no desenvolvimento de novas habilidades elaborada pelos autores (2014), permite comparar os resultados obtidos por cada grupo com relação a essa influência.

Considerando que metade dos respondentes apontou a opção sobre as pesquisas, artigos, publicações sobre o comportamento do consumidor, mercados e tendências, leitura de livros relacionados a vendas, negociações e elaboração de projetos, o G1 e o G3 mantiveram-se iguais. Mesmo que desiguais em relação ao percentual de respostas, julgam a busca por conhecimento e leituras como maior influência para o desenvolvimento de novas habilidades. O G2 em sua maioria escolheu a opção sobre o estudo para resolução de um problema não esperado e que o consultor necessita utilizar de *expertises* alheias para resolução do mesmo como principal influência para o desenvolvimento dessas habilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto as perspectivas futuras para o mercado de consultoria, principalmente, na área de turismo e hotelaria com o crescimento por viagens globais, projetos mais sustentáveis, exploração cada vez maior das

others, it is possible to respond to the subject of this research with the conclusion that the consultants working in this area have a good knowledge of the skills necessary to capture and negotiate tourism projects.

More in-depth studies with more representative samples are recommended, with the aim of targeting other factors and even results that may interfere with these negotiations processes.

REFERENCES

- ABEOC – Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2013/09/congresso-do-festurisztroz-principais-tendencias-do-setor/>>. Acesso em 30 set. 2013.
- Block, P. (1991). *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Crocco, L.; Guttmann, E. (2005). *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Faraco, E. (2012). *A importância da consultoria no turismo, hotelaria e segmentos*. Available in: <http://peppedepaulaturismobrazil.blogspot.com.br/2012/03/importancia-da-consultoria-no-turismo.html>>. Retrieved: November,10
- Goldenbeg, M. (2000). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa quantitativa em ciências sociais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Hair JR., J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hartley, G.; Karinch, M. (2012). *Missão dada é missão cumprida: as regras da guerra*. Tradução: Maria Izabel dos Santos Domingos. São Paulo: Saraiva.
- IPK International Group (2013) - Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Global-Travel-Trends_13_12.pdf>, Acesso em 27 set. 2013.
- Jarvis, P. (1987). *Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life*. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring.
- Kietzmann, J. H.; K. H., I., P. McCarthy, Silvestre, B. S. (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". *Business Horizons*. v. 54, n.3, p. 241-251.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed.. São Paulo: Atlas.
- Merron, K. (2007) *Dominando Consultoria: Como tornar-se um Consultor Master e*

mídias sociais é importante que os consultores estejam inseridos no mercado, pois em algum momento os empreendedores/investidores precisaram utilizar de serviços de consultoria.

Considerando a base teórica dessa pesquisa evidenciam-se as contribuições de SEBRAE (2013), *IPK International Group* (2013), Kietzmann, McCarthy & Silvestre (2011), ABEOC (2013), Oliveira (2010), quando tratam das tendências de negócios e consultoria no mercado de turismo e hotelaria, e destacam a tecnologia da informação (mídias sociais), velocidade como vantagem competitiva, projetos sustentáveis, redesenho dos processos de negócios (BPR), como principais tendências.

Quanto ao item que tratou dos negócios no turismo e hotelaria Parajon (2013), Portal da Educação (2013), Oliveira (2010), Faraco (2012), dizem que há oportunidades para os profissionais da área de consultoria, se adequar e ir atrás dos empresários/investidores, para subsidiar seus planos e projetos, atingindo com sucesso seus objetivos, tanto estratégicos para uma nova posição da empresa no mercado como na reestruturação de seus serviços.

Quanto as habilidades citadas no item da importância das habilidades do consultor no processo de negociação os autores que serviram de referência são Crocco & Guttmann (2005), Oliveira (2010), Merron (2007), Toledo (1986), Block (1991), e enfatizam que as habilidades devem ser trabalhadas constantemente, em busca de desenvolver novas habilidades, como também no aperfeiçoamento das já utilizadas durante os serviços de consultoria, é interessante citar que embora as habilidades sejam muitas, os autores Crocco & Guttmann conseguiram classifica-las em cinco categorias (grupos), as habilidades técnicas, de administração, de comunicação, de relacionamento humano e de motivação, que foram utilizados para dar mais foco no presente estudo.

Como resultados da presente produção técnica-científica habilidades relacionadas a captação e negociação de projetos turísticos, como as habilidades técnicas, administração, comunicação, relacionamento humano e de motivação foram destacadas pelos três grupos (*clusters*) importantes para a captação e negociação de projetos, comprovados através da análise de dados feita através do dendograma gerado.

desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.

- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG,
- Novaes, M. H. (2013). *Análise da gestão ambiental dos meios de hospedagem no espaço rural da região serrana de Santa Catarina*. 185 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo - PPGEA-, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010). *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- PORTAL EDUCAÇÃO. (2013). *Consultoria em gestão empresarial - qual a sua importância?* Retrieved May 19 from <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/>>
- SEBRAE/PR (2013). Retrieved September 18 from <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci>>.
- Thiollent, Michel. (1998). *Metodologia Da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- Toledo, E. (1986). A formação de consultores de organização. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas.
- Tomelin, C., A. (2011). *Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina*. Doutorado em Turismo e Hotelaria: Universidade do Vale do Itajaí.
- Wandick, K. (2012). *A atuação do consultor e da consultoria em uma organização*. Retrieved May 23 from <<http://www.corerh.com.br/arquivos/Artigos/>>.

Além disso, percebe-se que as características comuns entre os 03 grupos analisados foram, a importância do desenvolvimento dessas habilidades, utilização das mesmas durante as etapas de negociação e a influência para o desenvolvimento de novas habilidades. Isso permite inferir que as mesmas são primordiais no decorrer da carreira de um consultor, e que há necessidade dos profissionais da área estarem se desenvolvendo constantemente para agregar valor aos seus serviços.

Após essas análises e comparações fica perceptível que grande parte dos consultores apresenta homogeneidade em relação às habilidades que utilizam durante as captações e negociações de projetos turísticos. Assim, de acordo com Hartley e Karinch (2012, p. 208) afirma-se que "Todos possuem as habilidades essenciais, mas cada um possui uma habilidade complementar à de seus companheiros".

No entanto, mesmo com as limitações presentes no decorrer do processo de pesquisas e análises, como: tempo disponível por parte dos consultores, dificuldades de obtenção de respostas por e-mails, falta de colaboração de algumas empresas, problemas com conexão à internet, entre outros, é possível responder a temática da pesquisa com a conclusão de que os consultores que atuam na área possuem um bom conhecimento quanto as habilidades necessárias para captação e negociação de projetos turísticos.

Recomenda-se a necessidade de outros estudos mais aprofundados, com amostragem mais representativa, para visar outros fatores e até mesmo resultados que possam vir a interferir nesses processos de negociações.

REFERÊNCIAS

- ABEOC. (2013). Disponível em: <<http://www.abeoc.org.br/2013/09/congresso-do-festuris-traz-principais-tendencias-do-setor/>>. Acesso em 30 set. 2013.
- Block, P. (1991). *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Crocco, L.; Guttman, E. (2005). *Consultoria Empresarial*. São Paulo: Saraiva.
- Faraco, E. (2012). *A importância da consultoria no turismo, hotelaria e segmentos*. Disponível em: <http://peppedepaulaturismobrazil.blogspot.com.br/2012/03/importancia-da-consultoria-no-turismo.html>>. Acesso em: 10 nov.
- Goldenberg, M. (2000). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa quantitativa em ciências sociais*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Hartley, G.; Karinch, M. (2012). *Missão dada é missão cumprida: as regras da guerra*. Tradução: Maria Izabel dos Santos Domingos. São Paulo: Saraiva.
- Hair Jr., J. et al. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- IPK International Group. (2013). Disponível em: http://www.abeoc.org.br/wp-content/uploads/2013/05/Global-Travel-Trends_13_12.pdf. Acesso em 27 set. 2013.
- Jarvis, P. (1987). *Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life*. *Adult Education Quarterly*, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (1991). *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed.. São Paulo: Atlas.
- Mingoti, S. A. (2005). *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG,
- Merron, K. (2007). *Dominando Consultoria: Como tornar-se um Consultor Master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Novaes, M. H. (2013). *Análise da gestão ambiental dos meios de hospedagem no espaço rural da região serrana de Santa Catarina*. 185 f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo - PPGEA-, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu.
- Oliveira, D. de P. R. de. (2010). *Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Parajon, E. L. (2013) *Manual de Consultorias Portugues*. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/147837762/Manual-de-Consultorias-Portugues>>. Acesso em 30 set.
- Thiollent, Michel. (1998). *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez.
- Toledo, E. (1986). *A formação de consultores de organização*. Rio de Janeiro: Revista de Administração de Empresas.
- Tomelin, C., A. (2007). *Gestão da cadeia de suprimentos e serviços no subsistema de agenciamento de viagens e turismo em Santa Catarina*. Doutorado em Turismo e Hotelaria: Universidade do Vale do Itajaí.
- Kietzmann, J. H.; K. H., I., P. McCarthy, Silvestre, B. S. (2011). "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media". *Business*

Horizons. v. 54, n.3, p. 241-251.
 Portal da Educação. (2013). *Consultoria em gestão empresarial - qual a sua importância?* Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/gestao-e-lideranca/artigos/Acesso>> em 19 maio.
 SEBRAE/PR (2013). Disponível em <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci>>. Acesso em: 18 set.
 Wandick, K. *A atuação do consultor e da consultoria em uma organização.* Disponível em <<http://www.corerh.com.br/arquivos/Artigos/>>. Acesso em: 23 maio de 2014.

ANEXOS E APÊNDICES / APPENDICES

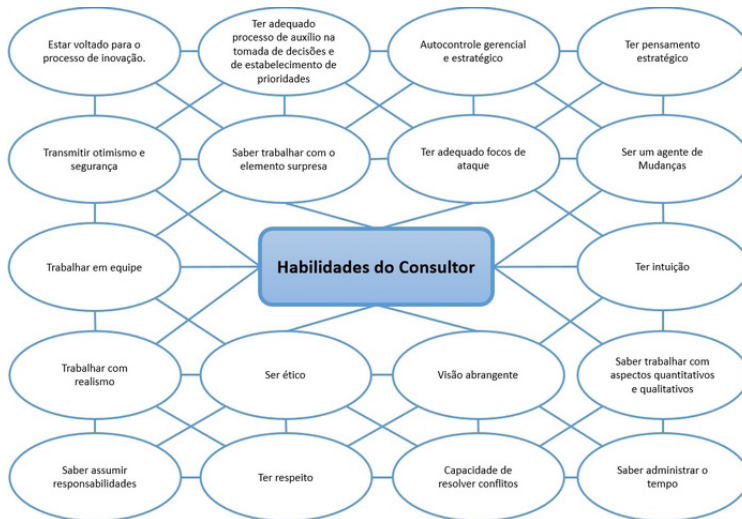


Figura 1: Mapa conceitual das Habilidades do consultor segundo Oliveira. Fonte: Oliveira (2010), adaptado pelos autores 2014.

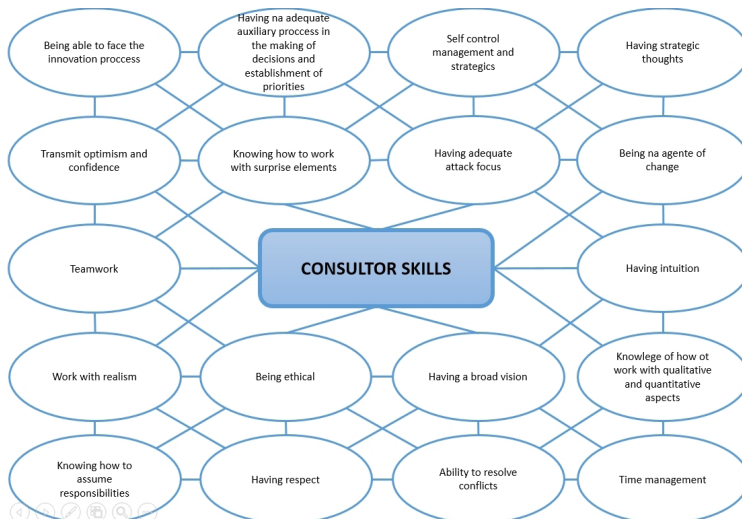


Figure 1 - Conceptual map of the consultant's skills according to Oliveira. Source: Oliveira (2010), adapted by the authors 2014.

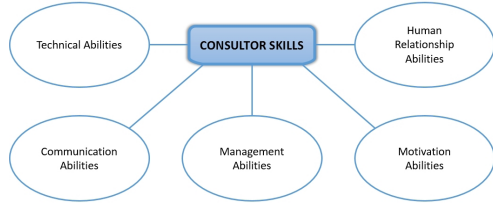
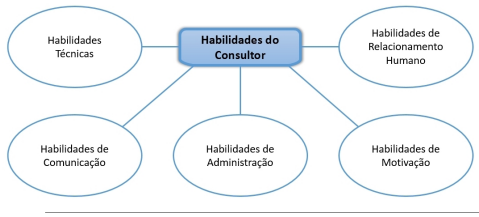


Figura 2: Mapa conceitual das Habilidades do consultor segundo Crocco & Guttman. Fonte: Crocco & Guttman (2005), adaptado pelos autores, 2014.

Figure 2 - Conceptual map of the consultant's skills according to Crocco and Guttman. Source: Crocco & Guttman (2005), adapted by the authors, 2014.

Figura 3: Cluster Dendograma. Fonte: Elaborado pelos Autores (2014).

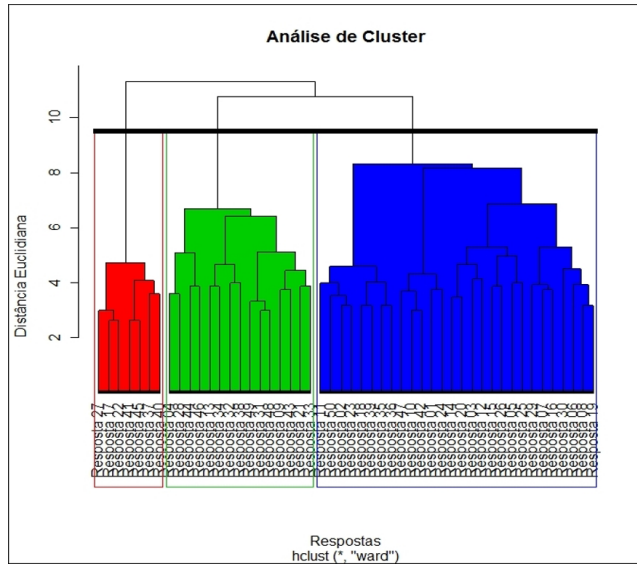


Figure 3 - Cluster Dendogram. Source: Authors, 2014.

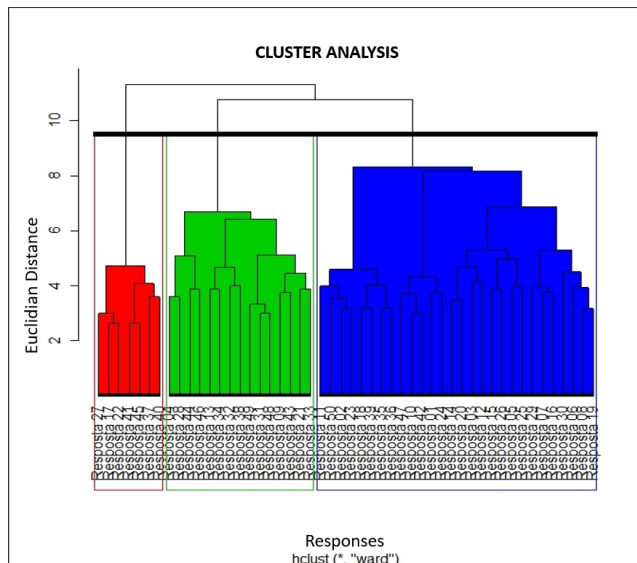


Tabela 1: Habilidades

Grupos	Habilidades Técnicas	Habilidades de Administração	Habilidades de Comunicação	Habilidades de Relacionamento Humano	Habilidades de Motivação
Grupo 01		43%			25%
Grupo 02		13%			47%
Grupo 03			57%		43%
Total Geral	24%	13%	27%	25%	11%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 1: Abilities.

Groups	Technical Abilities	Management Abilities	Communication Abilities	Human Relationship Abilities	Motivation Abilities
Group 01		43%			25%
Group 02		13%			47%
Group 03			57%		43%
Total	24%	13%	27%	25%	11%

Source: Authors, 2014.

Tabela 2: Habilidades técnicas

Grupos	Não é Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
Grupo 01	0%	0%			
Grupo 02	0%	0%	0%		
Grupo 03	0%	0%	0%	0%	
Total Geral	0%	0%	2%	26%	72%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 2: Technical skills

Groups	Not Important	Of Little Importance	Reasonably Important	Important	Very Important
Group 01	0%	0%			
Group 02	0%	0%	0%		
Group 03	0%	0%	0%	0%	
Total	0%	0%	2%	26%	72%

Source: Authors, 2014.

Tabela 3: Habilidades de administração

Grupos	Não é Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
Grupo 01	0%	0%			
Grupo 02	0%	0%			
Grupo 03	0%	0%	0%		
Total Geral	0%	0%	10%	38%	52%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 3: Management skills

Groups	Not Important	Of Little Importance	Reasonably Important	Important	Very Important
Group 01	0%	0%			
Group 02	0%	0%			
Group 03	0%	0%	0%		
Total	0%	0%	10%	38%	52%

Source: Authors, 2014.

Tabela 4: Habilidades de comunicação

Grupos	Não é Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
Grupo 01	0%	0%	0%		
Grupo 02	0%	0%	0%		
Grupo 03	0%	0%	0%	0%	
Total Geral	0%	0%	0%	18%	82%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 4: Communication skills

Groups	Not Important	Of Little Importance	Reasonably Important	Important	Very Important
Group 01	0%	0%	0%		
Group 02	0%	0%	0%		
Group 03	0%	0%	0%	0%	
Total	0%	0%	0%	18%	82%

Source: Authors, 2014.

Tabela 5: Habilidades de relacionamento humano

Grupos	Não é Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
Grupo 01	0%	0%			
Grupo 02	0%	0%			
Grupo 03	0%	0%	0%	0%	
Total Geral	0%	0%	6%	16%	78%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 5: Human relationship skills

Groups	Not Important	Of Little Importance	Reasonably Important	Important	Very Important
Group 01	0%	0%	4%	21%	75%
Group 02	0%	0%			
Group 03	0%	0%	0%	0%	
Total	0%	0%	6%	16%	78%

Source: Authors, 2014.

Tabela 6: Habilidades de motivação

Grupos	Não é Importante	Pouco Importante	Razoavelmente Importante	Importante	Muito Importante
Grupo 01	0%				
Grupo 02	0%	0%	0%		
Grupo 03	0%	0%	0%	0%	
Total Geral	0%	2%	4%	30%	64%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 6: Motivation skills

Groups	Not Important	Of Little Importance	Reasonably Important	Important	Very Important
Group 01	0%				
Group 02	0%	0%	0%		
Group 03	0%	0%	0%	0%	100%
Total	0%	2%	4%	30%	64%

Source: Authors, 2014.

Tabela 7: Influências no desenvolvimento de novas habilidades

Grupos	Experiência em negociações passadas	Pesquisas, artigos, de comportamento do consumidor, mercados e tendências, leitura de livros sobre vendas, negociações e elaboração de projeto	Estudo para resolução de problemas não esperados e que o consultor necessite utilizar de <i>expertises</i> alheias
Grupo 01	29%		11%
Grupo 02	20%	33%	
Grupo 03	29%		29%
Total Geral	26%	50%	24%

Fonte: Elaborado pelos Autores, 2014.

Table 7: Influences of the development of new skills

Groups	experience with past negotiations	research/articles/behavior of consumer/markets and trends/reading of sales books/negotiations and Project development	solving unexpected problems while using others' expertise
Group 01	29%		11%
Group 02	20%	33%	
Group 03	29%		29%
Total	26%	50%	24%

Source: Authors, 2014.