

## ESTRATÉGIAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÃO

Vanessa Bolico da Silva <sup>1</sup>

### RESUMO

A crescente concorrência no mercado constitui uma das principais preocupações dos gestores. As forças competitivas assim como a semelhança de equipamentos e serviços oferecidos pelos empreendimentos podem representar ameaças, principalmente às empresas que não monitoram os ambientes externo (concorrencial) e interno em busca de vantagens competitivas e maior segurança na tomada de decisão. O presente artigo tem por objetivo principal analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Sul do Brasil como suporte à tomada de decisão. Este estudo, de caráter exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou-se de questionário estruturado que subsidiou a coleta de dados e informações obtidos a partir dos gestores e empresários de hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situadas no Rio Grande do Sul. Os resultados apontam que as ferramentas de Inteligência Competitiva e as informações não estão sendo utilizadas de forma estratégica, no sentido de obter inteligência visando auxiliar o processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Inteligência Competitiva. Redes Hoteleiras. Gestão Estratégica.

### 1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade de grande importância econômica para um país, e as estatísticas apresentadas em relatórios de diversos órgãos como Instituto Brasileiro de Turismo (2008), World Travel & Tourism Council (2009), Organização Mundial do Turismo (2008) e Ministério do Turismo (2009), ressaltam sua contribuição na geração de empregos, aumento da receita cambial e arrecadação nos municípios, estados e Governo Federal através de taxas e impostos. O'Connor (2001) e Theobald (2001) salientam que a relevância da atividade turística é evidente não apenas economicamente, mas também socialmente, colaborando na relação dos desequilíbrios regionais em um país e na melhoria da distribuição de renda. No Brasil, é “[...] uma das atividades que mais contribui para melhorar a distribuição regional de renda no país” (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2006, p.

---

<sup>1</sup> vanessab-silva@hotmail.com

6), ofertando cerca de 300 mil postos de trabalho através dos variados atores dessa cadeia produtiva.

As crescentes transformações estimuladas pela evolução da tecnologia, comunicação e transporte (MARCOVITCH, 2002) e pelo modelo econômico praticado globalmente no atual cenário têm conduzido as empresas para um ambiente extremamente competitivo, desafiando suas habilidades de resposta aos ambientes interno e externo (VALENTIM; GELINSKI, 2005). Para responder aos desafios, os gestores hoteleiros necessitam identificar e entender as oportunidades e ameaças (CANONGIA *et al.*, 2001) que cercam e afetam de forma mais incisiva os seus negócios. Sendo assim, as empresas hoteleiras começam a reconhecer a necessidade de obterem dados e informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes e o mercado em que atuam, visando criar estratégias e serviços personalizados que atendam e superem as expectativas de seus hóspedes (DIAS; PIMENTA, 2005) a fim de obterem vantagem competitiva.

Nesse contexto, as ferramentas de Inteligência Competitiva – IC, através de um processo sistemático de agregação de valor, auxiliam as empresas a transformar esses dados, informações e conhecimentos de forma rápida, clara e precisa em inteligência para apoiar as decisões operacionais, táticas e estratégicas (TOMAÉL *et al.*, 2006). Na percepção de Drucker (1998), as estratégias globais decorrem da capacidade das organizações captarem as necessidades de mercado e desenvolverem rapidamente produtos e serviços visando satisfazer seus clientes. O autor ressalta que as empresas terão que basear todas as atividades na informação, não havendo outra escolha (DRUCKER, 1998). Entretanto, não há evidência empírica sobre a utilização das ferramentas de IC no setor de turismo e hotelaria, havendo necessidade de transportar conceitos e métodos da indústria.

Por meio do levantamento de publicações internacionais (quadro 1) e nacionais (quadro 2), encontraram-se investigações sobre IC em diversos setores, como:

#### **Quadro 1 - Publicações internacionais nas bases de dados EBSCO e Proquest sobre Inteligência Competitiva.**

<b>Setor</b>	<b>Autores</b>
Educação	Heinrichs e Jeen-Su (2008); Calof e Wright (2008); Hughes e White (2006); Fleisher (2004).
Empresas em geral sem definição do ramo de atividade	Tamboura e Mamlouk, (2009); Michaeli e Simon (2008).
Associações de profissionais de IC	Qiu, 2008
Empresas de TI (empresas de base de tecnologia; fornecedor especializado; empresas de serviços).	Tanev e Bailetti (2008); Dishman e Calof (2008).
Plano e seguradora de saúde	Mélo e Medeiros (2007).

Pequenas e médias empresas da indústria de multimídia e animação noturna.	Tarraf e Molz (2006).
Pequenas e médias empresas em geral visando à melhoria ou reengenharia dos processos.	Salles (2006); Groom e David (2001).
Setor comercial das empresas.	Le Bon (2006).
Indústria de alimento, higiene e limpeza.	Kurtz e Schuler (2003).
Espionagem.	Hemphill (2002).
Indústria de telefonia móvel do Reino Unido.	Shing e Spence (2002).
Fornecedores de produtos e indústria.	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).
Empresas que representavam 17 classificações da indústria.	Vedder e Guynes (2001; 2002).
Exportação.	Saayman et al. (2008); Postigo (2001); Tian e Tobar (2000).
Portais de informações e notícias.	Elea e Adelaida (2001).
Como a IC permite as empresas em geral a criarem conhecimento de negócio.	Oubrich (2007).
IC abordada no ambiente da web.	Boncella (2003).

Fonte: Cruz (2010 p. 35-36).

## Quadro 2 - Publicações nacionais de periódicos A e B sobre Inteligência Competitiva.

Setor	Autores
Pequenas empresas em geral.	Veppo (2008).
Alta tecnologia.	Sauner e Balestrin (2006).
Automotivo.	Quinello e Nicoletti (2005).
Madereiro.	Hofmann, Pelaez, Melo e Aquino (2008); Rodriguez e Fontana (2005).
Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.	Battaglia (1999).
Organização em geral.	Castro e Abreu (2006); Trzeciak, Schenatto e Abreu (2008); Gonçalves <i>et al.</i> , (2004).
Inovação tecnológica e IC para empresas em geral.	Krucken, Debiasi e Abreu (2001).
IC na internet para empresas em geral.	Abreu e Silva (2001).
Indústria de compressores.	Colauto <i>et al.</i> (2004).
Empresas em geral.	Valentim e Gelinski (2005); Costa e Silva (1999).
Organizações produtivas.	Silva, Espínola e Vilar (2006);
Recursos humanos.	Vargas e Souza (2001).

Fonte: Cruz (2010, p. 36).

Ao observar os contextos explorados pelos autores, percebe-se uma lacuna quanto a publicações sobre IC na Indústria de Turismo e Hotelaria, o que ressalta a relevância deste estudo. O objetivo principal deste trabalho é analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Sul do Brasil como suporte à tomada de decisão. Este estudo de caráter exploratório com abordagem quantitativa e qualitativa comparativa utilizou-se de questionários estruturados e pré-codificados, disponibilizados por meio eletrônico, para a coleta de dados obtidos dos gestores e empresários dos hotéis-alvo.

## 2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

### 2.1 Inteligência Competitiva

Na visão de Tarraf e Molz (2006) a IC é um campo relativamente novo e incipiente em literatura de gestão. Corroborando, Miller (2002) afirma que por ser uma área nova do conhecimento e pelo fato de não existir uma teoria solidificada sobre IC, é notável a existência de diversos conceitos.

Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2010), a Inteligência Competitiva (IC) consiste no processo de monitoramento do ambiente competitivo e análise dos resultados no contexto das questões internas, com o propósito de suportar o processo decisório, capacita os gestores seniores em empresas de todos os tamanhos a tomar decisões mais bem informadas sobre tudo, desde marketing, P&D, e táticas de investimento para estratégias empresariais de longo prazo. Ainda segundo (SCIP) a Inteligência Competitiva efetiva é um processo contínuo que envolve a coleta legal e ética da informação, análise que não evite conclusões indesejadas, e difusão controlada de inteligência acionável para os tomadores de decisão.

Já segundo Fuld (1995) e Tyson (1998), a inteligência competitiva envolve peças de informação sobre todas as entidades e eventos que podem exercer impacto na organização. O processo analítico de inteligência transforma essas peças desagregadas de informação em conhecimento estratégico, usável, exato e relevante sobre a posição competitiva atual e intenções futuras dos concorrentes. São também informações externas ao mercado, tais como as interferências econômicas, regulatórias, políticas e demográficas que ofereçam impacto ao mercado. Inteligência competitiva é a informação adquirida sobre os concorrentes no andamento de um monitoramento das suas atividades. Esta informação pode conduzir o desempenho dos negócios através do aumento do conhecimento do mercado, melhorando a gestão do conhecimento e elevando a qualidade do planejamento estratégico (TURBAN et al., 2009).

Para Kahaner (1996), a inteligência competitiva é um programa sistemático que visa a busca e análise das informações sobre os seus concorrentes ativos e tendências de negócios em geral para o futuro de uma empresa. Na mesma linha, Teixeira Filho (2003), define inteligência competitiva como o acompanhamento sistemático do ambiente de negócios,

monitorando as informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, agentes reguladores, governo, novas tecnologias e tudo mais que possa influir no mercado da empresa.

As funções essenciais da inteligência competitiva para Krizan (2010) derivam de seis valores ou atributos que constituem a base de seus princípios fundamentais, que os produtores e clientes de inteligência podem usar para avaliar se as suas necessidades foram traduzidas em requisitos capazes de resultar em utilidade:

*Precisão:* as fontes e os dados devem ser avaliados para evitar erros e percepções equivocadas.

- *Objetividade:* significa evitar distorções deliberadas e manipulação.
- *Usabilidade:* as informações de inteligência devem ter clareza, aplicação imediata e compatibilidade com a capacidade do consumidor para receber, manipular, proteger e armazenar o produto.
- *Relevância:* as informações devem atender aos propósitos da organização.
- *Prontidão:* disponibilidade de atender às necessidades de informação de clientes em todos os níveis organizacionais.
- *Oportunidade:* a inteligência deve ser entregue no momento certo, quando o conteúdo ainda é acionável.

O objetivo da gestão da inteligência competitiva é reduzir o risco, tornando o conhecimento rentável, evitando a sobrecarga de informações, garantindo privacidade e segurança da informação, e utilizando as informações das empresas estrategicamente. Além disso, a inteligência competitiva pode melhorar o planejamento e a tomada de decisões dentro da organização, realçar a previsão de ameaças competitivas, evitar pontos cegos, e evitar fugas de informação, bem como ser utilizada como uma medida de inteligência para proteger a propriedade intelectual e vantagem competitiva da organização (MYBURGH, 2004).

As atividades de inteligência competitiva são apresentadas na maioria da literatura como um processo, denominado de Sistema de Inteligência Competitiva - SIC (KRIZAN, 2010; RODRIGUES e RICCARDI, 2007; TYSON, 1998; CHEN et al., 2002). No que tange ao gerenciamento das informações, Tyson (1998) conceitua o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) como o processo sistemático que transforma partículas e pedaços de dados desconexos em conhecimento estratégico. É uma série de eventos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito que identificam e disponibilizam informações para a melhor tomada de decisão gerencial para os negócios empresariais inteligentes.

Em outras palavras, um SIC está fortemente associado à capacidade das empresas em monitorar informações ambientais para ter respostas aos crescentes desafios e oportunidades que acontecem diariamente. Pode-se dizer que um SIC busca, em primeiro lugar, modelar o comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas façam mudanças em seus negócios (TARAPANOFF et al., 2000). De modo geral, um SIC caracteriza-se por ser um mecanismo informacional e um processo sistemático proativo (MARCIAL e COSTA, 2001). No mesmo sentido, para Chen et al. (2002), a IC não representa somente a coleta de informações de uma variedade de fontes, mas também a análise e síntese dessas informações, visando auxiliar na tomada de decisões e no curso de ações para melhorar a posição da empresa. Para esses autores, é um processo que envolve atividades de identificação, coleta, desenvolvimento, análise e disseminação da informação, como: identificar os concorrentes, mercados, clientes, fornecedores ou outras variáveis do ambiente a ser monitorado e identificar quais as informações a serem coletadas, identificar possíveis fontes de informação e coletar as informações dessas fontes, avaliar a validade, a confiabilidade e a utilidade das informações coletadas, reunir as informações coletadas de fontes diferentes e integrá-las, interpretar e analisar as informações de importância estratégica ou tática. Tirar conclusões e recomendar ações, disseminar e apresentar os resultados analisados para a administração, fornecer informações complementares de suporte à decisão.

Por se tratar de um dos principais instrumentos que apoiam o processo de tomada de decisão, a IC é uma necessidade das empresas envolvidas em qualquer ambiente competitivo. Nos negócios, o tempo é o maior inimigo da inteligência. O método de decidir quais informações são necessárias para a empresa, obtê-las, analisá-las e compreendê-las consome tempo, e o conhecimento adquirido com atraso pode ser comparado à ignorância. Sendo assim, o grande desafio está em transformar informação em conhecimento antes da tomada de decisão (TOMÉ, 2006). O gerente deve dispor de uma grande quantidade de informações que lhe permita atuar com estabilidade no processo de tomada de decisões estratégicas (DOU, 1995) e a IC, ao fornecer às organizações a capacidade de tomar decisões prospectivas (BOSE, 2008), não apenas garante o sucesso de um empreendimento, mas também contribui para a sua permanência e sobrevivência no mercado acirrado pela concorrência (MCGONAGLE; VELLA, 2004).

No ambiente de negócios, a IC é utilizada para identificar oportunidades e ameaças reais, visando evitar surpresas e melhorar a posição competitiva da organização em um determinado mercado (TIAN; TOBAR, 2000; KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001) e

também antecipar as atuais necessidades dos clientes visando a satisfação de suas expectativas (GONÇALVES *et al.*, 2004). Ainda que a IC esteja mais voltada ao ambiente externo da empresa, Tyson (1998) assegura que cerca de 80% das informações competitivas estão dentro da própria organização. Essas informações versam sobre o capital intelectual dos colaboradores, principalmente das áreas de marketing, vendas, finanças, contabilidade e recursos humanos.

IC é concomitantemente um processo e um produto (inteligência), e compreendê-la como um processo é essencial para entender a necessidade de um sistema que organize esse procedimento, que vai além de um conjunto de métodos e técnicas para coletar informações visando responder a uma única questão (FULD, 1985). Esse processo é denominado Sistema de Inteligência Competitiva - SIC, que Carvalho (2000) define como um conjunto de tarefas tendo como foco “o monitoramento dinâmico de todo o ambiente competitivo. É a obtenção de inteligência a partir de dados e informações, é a utilização efetiva de inteligência na tomada de decisões”.

De acordo com Kahaner (1996) o processo de conversão da informação em inteligência é constante e possui quatro fases: planejamento (identificar necessidades de informação junto aos tomadores de decisão), coleta (identificar fontes e recolher e armazenar informações), análise (verificar, analisar, interpretar, validar informações e fazer recomendações – transformação da informação em inteligência) e disseminação (disseminar a inteligência aos tomadores de decisão estratégica). Complementando, a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (2010) acrescenta a essas a fase do *feedback*, que como fase de avaliação é relevante para mensurar os resultados e necessária para que um processo seja eficaz. Todo o processo deve ser realizado em um ciclo contínuo, denominado Ciclo de IC. A SCIP expõe que o Ciclo de IC é o método pelo qual a informação é adquirida em estado bruto, coletada, transmitida, avaliada, analisada e disponibilizada em formato de inteligência para que os tomadores de decisão possam utilizá-la.

## 2.2 Ferramentas tecnológicas de Inteligência Competitiva

Historicamente, os instrumentos de previsão têm sido utilizados para analisar o ambiente competitivo e estratégias de implementação. Entretanto, houve um aumento na utilização de ferramentas de IC e TI para apoiar o processo de tomada de decisão (BRONNENBERG; SISMEIRO, 2002). Nesse sentido, a otimização do processo de IC pode

contar com a adoção das seguintes ferramentas ou métodos de análise: Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* e Modelo das Cinco Forças de Porter (PIO; MARTINS; ANTUNES, 2004; GONÇALVES *et al.*, 2004; BOSE, 2008). As ferramentas, bem como suas definições são apresentadas no quadro 3.

### Quadro 3 - Ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva

Fatores Críticos de Sucesso	Para Tarapanoff (2001, p. 311), os FCS representam: “[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como “críticos” e merecer atenção especial por parte da administração”. A utilização do método dos FCS concede caráter estratégico ao sistema de IC. A aplicação dos FCS nos procedimentos de IC requer integração de todos os processos de planejamento estratégico da empresa (TARAPANOFF, 2001). Através dos FCS é possível identificar com maior precisão as necessidades de informações referentes às questões estratégicas ponderadas como difíceis para que a empresa obtenha sucesso organizacional no decorrer do tempo (STOLLENWERK, 2001).
Análise de SWOT	Na concepção de Daychoum (2007, p. 7) “a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análises de Cenário, sendo empregada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização”. Trata-se de um sistema modesto que tem como objetivo posicionar ou examinar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. É uma ferramenta valiosa para qualquer organização, pois gera diagnóstico preciso da situação da empresa, o que permite melhoramento das vantagens competitivas. (DAYCHOUM, 2007).
Benchmarking	<i>Benchmarking</i> é “o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria” (BALM, 1995, p. 34). Para Costa (1999) o <i>benchmarking</i> é uma ferramenta poderosa de gestão empresarial, globalmente disseminada e utilizada para modificar as empresas e inserir as transformações necessárias à melhoria de suas práticas, processos e resultados, tendo como maior objetivo “aprender”.
Balanced Scorecard	É um meio para desenvolver a consciência estratégica tendo as organizações que entender a comunicação do <i>scorecard</i> aos colaboradores como uma campanha estratégica e seu <i>feedback</i> como um modo de avaliar o alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001). A abordagem de BSC preserva as medidas de desempenho financeiro e provê uma estrutura para organizar os objetivos estratégicos em quatro perspectivas: financeira (da estratégia de crescimento, rentabilidade e risco na perspectiva do acionista), do cliente (da estratégia de criação de valor e diferenciação a partir da perspectiva do cliente), processos internos (as prioridades estratégicas de vários processos de negócio que criam satisfação de clientes e acionistas) e de aprendizagem e crescimento (prioridades para criar um clima que suporte mudança organizacional, inovação e crescimento) (KAPLAN; NORTON, 2001).
Cinco Forças Competitivas de Porter	Para Porter (2003, p. 95), “[...] na luta por participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Ao contrário, concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes estabelecidos em determinado segmento. Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento”. As cinco forças de Porter podem ser compreendidas como uma técnica que apóia a definição estratégica de uma organização, considerando os ambientes interno e externo (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Fonte: Tarapanoff (2001), Stollenwerk (2001), Daychoum (2007), Balm (1995), Costa (1999), Kaplan e Norton (2001), Porter (2003), McGee e Prusak (1994).



No entendimento de Roush (1991), 80% das informações necessárias para IC estão em formato de texto, o que exige métodos eficazes para a captação de textos completos, armazenamento, busca e recuperação. TextAnalyst, Inteligência de Brimstone e Microsoft Exchange/Outlook ou Lotus Notes são ferramentas *web* de IC, comumente utilizadas para apoiar a aquisição de IC e/ou o processo de análise que podem reunir informações díspares dos sites em geral e do banco de dados da empresa e compilá-las em relatórios concisos sobre concorrentes, outros produtos e serviços, pessoas-chave, estratégias e mercados-alvo, principais clientes, fornecedores e órgãos reguladores, entre outros. Para que isso ocorra, torna-se relevante que as empresas disponham dessas ferramentas, que são apresentadas no quadro 4.

#### Quadro 4 - Ferramentas WEB de Inteligência Competitiva.

TextAnalyst	Simplifica os processos de captura dos pontos-chave de um artigo ou relatório (BOSE, 2008) e realiza análise automática de textos de linguagem natural, criando resumos dos documentos e determinando seu grau de relevância para o usuário. Outra abordagem é o Easy, <i>software</i> que utiliza redes neurais artificiais para a operação de mineração (BONCELLA, 2003).
Inteligência de Brimstone	Coleta informações na Internet com base em critérios definidos, fazendo análises comparativas de produtos e empresas. É bastante útil para categorizar informações e apresentar relações utilizando-se de instrumentos gráficos, porém um pouco limitada quanto à captação de dados e informações de fontes primárias e secundárias (BOSE, 2008).
Microsoft Exchange/ Outlook ou Lotus Notes	É um armário de arquivo cuja função principal é armazenar todos os tipos de informações sobre os concorrentes. Dentro desse armário encontram-se características de automatização para categorização, índice, busca, alerta, monitoração e cadastro de informação para a entrega de alguns <i>e-mails</i> , como um portal, um site ou intranet privada (BOSE, 2008).

Fonte: Boncella (2003), Bose (2008).

Apesar de existirem ferramentas que auxiliam os profissionais de IC, elas por si só não garantem o sucesso desejado, já que informações imprecisas podem estar disponíveis *on-line*, acidental ou intencionalmente. Elas são um problema significativo quando a *web* é utilizada como fonte principal de informação para um projeto de IC (BONCELLA, 2003).

### 2.3 Redes Hoteleiras

Uma das características da economia global atual é a união e a consolidação entre as empresas de turismo visando à permanência no mercado (MESTRES SOLER, 2000). Além das aquisições e fusões dos hotéis, as redes se expandiram, se diversificaram e buscaram

participação em novos negócios (PROSERPIO, 2007). As causas desse fenômeno são econômicas, já que buscam maiores lucros e redução dos altos custos operacionais. Composto a categoria dos países emergentes, o Brasil vem participando de forma marginal do processo de ampliação mundial das operadoras internacionais. Ao observar a quantidade de empreendimentos hoteleiros pertencentes às principais redes situadas em diversas regiões geográficas, percebe-se que sua presença no país é muito pequena (PROSERPIO, 2007).

Rede é um “agrupamento de pontos (nós), que se ligam a outros pontos por meio de linhas” (LOIOLA; MOURA, 1997, p. 54), ou segundo Castells (1999, p. 490), “é um conjunto de nós interconectados” de composição aberta com capacidade de se expandir de forma ilimitada. Para este autor, as “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (CASTELLS, 1999, p. No entendimento de Ingram e Baum (1997, tradução nossa) cadeias são conjuntos de empreendimentos de serviço que, necessariamente, fazem as mesmas coisas e que estão ligadas em uma organização maior. Já a rede hoteleira é uma coleção ou agrupamento de hotéis sob uma marca reconhecível, operados por uma empresa de gestão.

### 3 METODO DE PESQUISA

No contexto deste trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória descritiva com abordagem quali-quantitativa. Para compor o universo de estudo, foram levantados 1073 hotéis pertencentes a redes hoteleiras situadas no Brasil. Em virtude da amplitude da população fez-se necessária uma delimitação para hotéis de grande porte situados na região Sul do país, devido à preocupação em alcançar empresas que possuam estruturas formais de IC e que potencialmente disponibilizem recursos para investimento nessa atividade, já que, de acordo com O'Connor (2001) e Anckar e Waiden (2001), a falta de recursos financeiros e de gerenciamento estão inibindo as empresas de pequeno e médio porte do setor hoteleiro a fazerem uso das novas tecnologias e de investirem em mão de obra qualificada para operá-las. Sendo assim, procurou-se identificar os hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras nacionais e internacionais situadas no Rio Grande do Sul, de acordo com o número de U.Hs (200 ou mais), conforme classificação de Duarte (2005) e Tuch (1999).

Nesse contexto, foram identificados e contatados para fazer parte da investigação 100 hotéis. Destes, 31 se dispuseram a responder o questionário. Para subsidiar a coleta de dados,

utilizou-se de questionário eletrônico estruturado. Optou-se por perguntas fechadas, com a utilização da escala de Likert de 5 pontos e opções de assinalar as respostas que condizem com a realidade da empresa. Para análise e interpretação dos resultados, utilizou-se também da pesquisa quantitativa, com auxílio do suporte operacional Microsoft Excel. Foram aplicadas medidas estatísticas de frequência, tendência central e dispersão – média, moda, mediana e desvio padrão. Como o objeto de interesse é à média populacional, as pesquisadoras utilizaram a estimativa intervalar, visando fazer inferências para a população, além do que o estudo contém (MEYER, 1973).

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Dentre as 31 empresas que responderam o questionário eletrônico 45,2% estão localizadas na cidade de Porto Alegre, 32,3% em Caxias do Sul, 19,3% em Passo Fundo e 3,2% no interior do estado, sendo que, 54,8% dos hotéis pertencem à rede ou cadeia nacional e 45,2% à rede ou cadeia internacional. Dentre os 31 hotéis respondentes, 48,4% pertencem à categoria 3 estrelas, 29,0% 4 estrelas, 19,4% 5 estrelas, e 3,2% pertencem a outras categorias não mencionadas. A ocupação média é de 84,0% na alta temporada e 57,0% na baixa temporada.

Os entrevistados ocupam cargos da alta gerência e são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas da empresa, o que pressupõe a validade da mensuração das respostas ao instrumento de investigação. Com relação ao sexo dos 31 respondentes, 29,0% são do sexo feminino e, 71,0% são do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 16,1% têm entre 20 a 30 anos, 25,8% têm de 31 a 40 anos, 42,0% têm entre 41 a 50 anos e 16,1% têm mais de 50 anos. Registrou-se acerca do grau de escolaridade que 3,2% dos gerentes possuem o ensino fundamental/médio, 3,2% possuem ensino técnico, 32,3% têm graduação incompleta, 38,7% têm graduação completa, 19,4% possuem especialização, e 3,2% têm mestrado.

Referente ao nível de padronização das etapas do Ciclo da Inteligência Competitiva constatou-se que não é um método usualmente empregado pelos hotéis pertencentes às redes hoteleiras do Sul do Brasil. Verificou-se que há pouca ou nenhuma padronização das etapas do Ciclo de IC pelos gestores, com exceção da fase de disseminação da informação, que apresentou grau de frequência regular.

Quanto às práticas e esforços dos hotéis na realização formal da atividade de IC, a investigação constatou que dos 31 hotéis apenas 11 (35,5%) demonstraram esforço/orientação

formal para a realização da atividade de IC e que apenas 2 (6,5%) dos hotéis possuem unidade organizacional formal destinada a essa atividade. Referente ao grau de importância da IC percebido por esses 11 hotéis, de modo geral os gestores consideram a IC como muito importante para a sua organização. Entretanto, o fato de apenas 6,5% dos hotéis possuírem uma unidade formal dedicada a essa atividade contradiz essa afirmação, pois se a atividade de IC é importante, faria mais sentido que os hotéis dedicassem mais esforços e recursos para a formalização da mesma.

Com relação aos itens que melhor representam a eficácia de IC percebida pela sua organização é possível inferir através das respostas que dos 11 hotéis, apenas 18,2% dos gestores consideram a IC em seu hotel como sendo muito eficaz. Contudo, cabe salientar que 45,4% dos gestores adiantaram um ligeiro aumento nas atividades de IC ao longo dos próximos dois a três anos.

A respeito das funções organizacionais que têm maior benefício com a utilização das ferramentas de IC, averiguou-se que todas as áreas são beneficiadas, com maior relevância para as áreas diretivas e financeiras e menor importância para as áreas de marketing/vendas e alimentos e bebidas.

As fontes de informação utilizadas para o processo de IC pelos 11 hotéis, registrou-se de forma geral que as informações publicadas são as fontes mais utilizadas, seguidas pelo contato com pessoas de dentro da empresa, depois pela utilização de bases de dados eletrônicas e por fim, através de contatos com pessoas de outras organizações.

Referente ao monitoramento das fontes externas e internas de informações para a tomada de decisão - correspondendo aos concorrentes, fornecedores, regulamentações, clientes, processos internos e etapas de hospedagem - constatou-se que de modo geral, apesar de os hotéis pesquisados usualmente monitorarem as informações dos ambientes interno e externo, os sistemas de monitoramento são pouco estruturados e incertos, sendo que alguns aspectos e fontes de informações são frequentemente monitorados, enquanto outros são completamente ignorados. Apenas as variáveis “preços praticados pelos concorrentes” e “pelos fornecedores”, “leis e normas que regulam o setor” e “condições gerais da economia” apresentam grau relevante de frequência de monitoramento.

Quanto à coleta e utilização das informações do ambiente externo, constatou-se que os gestores coletam informações com maior frequência do que as utilizam, com exceção das informações obtidas através da participação em “seminários, palestras e cursos”, para as quais foi atribuída frequência regular de coleta e utilização. Para as fontes “entidades de apoio” e

contatos com “amigos e familiares”, os respondentes indicaram não haver coleta e utilização de dados.

A respeito das informações do ambiente interno, averiguou-se que no contexto geral os gestores atribuíram nível de frequência de coleta de informações relevante através de contato “direto com os clientes” e regular utilização. Para as informações adquiridas através do contato com “demais empregados da empresa” e em “banco de dados”, os gestores indicaram regular frequência de coleta e utilização. Já as informações obtidas através de contatos com “pessoal interno de vendas”, “pessoal interno da produção/operações” e “contador da empresa” apresentaram frequência regular de coleta e baixa utilização. Por fim, as informações obtidas em “relatórios gerenciais internos” apresentaram alto grau de frequência de coleta e grau relevante de utilização.

Referente à frequência de coleta e utilização das informações obtidas nos processos hoteleiros, constatou-se que no contexto geral os gestores atribuíram nível regular de frequência de coleta de informações nos processos “administrativo”, “alimentos e bebidas” e “limpeza e manutenção” e baixa frequência de utilização. Para as informações obtidas no processo de “recepção e reserva”, os respondentes indicaram frequência relevante de coleta e baixa utilização. Com relação às informações obtidas no processo de “governança”, as mesmas possuem frequência regular de coleta e frequência de utilização relevante. Por fim, concernente às informações obtidas no “processo de compras”, estas possuem frequência de coleta relevante e grau regular de utilização.

Referente à frequência de coleta e utilização das informações obtidas nas etapas pertencentes ao ciclo hoteleiro verifica-se que no contexto geral os gestores atribuíram alto grau de frequência de coleta na fase de “reserva” e baixa frequência de utilização. Na etapa de “*check-in*” os respondentes indicaram alta frequência de coleta das informações e frequência regular de utilização, e na etapa de “acompanhar o hóspede ao apartamento”, as mesmas não possuem nenhuma frequência de coleta e de utilização. Para as etapas de “serviço de despertar”, “café da manhã” e “encerramento da conta” os gestores mencionaram possuir baixa frequência de coleta de informações e nenhuma frequência de utilização. Por fim, para a etapa de “*check-out*” os gestores atribuíram baixo grau de coleta e utilização das informações.

Com relação ao nível de utilização das ferramentas de IC tradicionais e *web* para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial, verificou-se que no contexto geral as ferramentas tradicionais de IC “*balanced scorecard*” e “modelo das cinco forças de Porter” não apresentam nenhuma frequência de utilização pelos gestores pesquisados. Já a ferramenta

“matriz de SWOT”, no contexto geral, é utilizada de modo regular. Para os “fatores críticos de sucesso”, os gestores conferiram baixo grau de utilização. Por fim, a ferramenta “*benchmarking*” apresenta frequência relevante de utilização. Considerando-se a aplicação das ferramentas *web* de IC, em geral, verificou-se que as ferramentas *TextAnalyst* e Inteligência de *Brimstone* não são utilizadas. Quanto às ferramentas *Microsoft Exchange* e *Outlook* ou *Lotus Notes*, constatou-se baixa frequência de utilização pelos gestores hoteleiros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os resultados foi possível observar que, em geral, a padronização das etapas do ciclo de IC não é um método usualmente empregado por hotéis pertencentes à cadeia hoteleira investigada. Verificou-se que há pouca ou nenhuma padronização, indicando uma falta de conhecimento por parte dos gestores e da necessidade de possível reestruturação e/ou implementação de processos a estrutura, a fim de conceber inteligência para alcançar a excelência na tomada decisões.

O estudo constatou que, dos 31 hotéis, onze (35,5%) demonstraram esforço / orientações formais para a realização da atividade de IC e apenas dois (6,4%) têm uma área específica para esta atividade. Enfatizando que os gerentes gerais têm uma percepção clara da relevância da IC, além da falta de evidência de formalização. Cabe a gerência do hotel a tarefa de analisar e escolher quais ferramentas e técnicas de inteligência competitiva são mais adequados às suas necessidades de obtenção de informações sobre o contexto atual e futuro. Eles também competem para criar/desenvolver e escolher um conjunto útil de ferramentas que podem gerar melhores práticas e performances na rede hoteleira através de uma abordagem proativa; olhando para a diferenciação, inovação e vantagem competitiva.

Contribuições importantes foram alcançadas neste artigo. Através deste estudo, percebeu-se que os empreendimentos pesquisados não possuem ferramentas de IC ou conhecimento suficiente para utilizá-las de forma incisiva a agregar contribuições para o processo de tomada de decisão. A padronização e sistematização das etapas do Ciclo de IC, o uso contínuo e eficaz de todas as ferramentas *web* e tradicionais de IC para coleta de informações dos ambientes interno e externo e sua utilização efetiva, além de investimentos em recursos materiais e intelectuais nessa atividade, podem originar melhores resultados e vantagens competitivas para os hotéis analisados que apresentaram, no contexto geral, baixa frequência de monitoramento das fontes de informações, grau relevante de coleta de

informações seguido de baixa frequência da utilização das mesmas e das ferramentas, fortalecendo assim, a sua performance competitiva.

Cabe ressaltar que os resultados atingidos permitem inferir apenas sobre os hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situados no Sul do Brasil, e não para o contexto geral hoteleiro brasileiro. A partir deste estudo pretende-se aplicar futuras pesquisas para estudar ainda mais através de hotéis de análise multivariada, a fim de identificar os comportamentos; bem como replicar este estudo em hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras localizadas em outros estados.

### ABSTRACT

#### STRATEGIES FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE NETWORKS USED AS HOTELEIRAS SUPPORT DECISION MAKING

The growing competition in the market is a major concern for managers. Competitive forces as well as the similarity of equipment and services offered by enterprises can pose threats, especially to companies that do not monitor the external environment (competitive) and internal seeking competitive advantages and greater security in decision making. This article is meant to examine the Competitive Intelligence tools used by chains in Southern Brazil in support of decision making. This study, exploratory qualitative and quantitative approach, we used a structured questionnaire that supported the collection of data and information obtained from managers and large hotel entrepreneurs belonging to chains located in Rio Grande do Sul. Results show that the Competitive Intelligence tools and information are not being used strategically, in getting intelligence in order to assist the decision-making process.

**Keywords:** Competitive Intelligence. Hoteleiras networks. Strategic Management.

### REFERÊNCIAS

ANCKAR, B.; WAIDEN, P. Introducing web technology in a small peripheral hospitality organization. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 13, n. 5, p. 241-250, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). Disponível em: <<http://www.abraic.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2014.

BALM, J. **Benchmarking**: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BONCELLA, R. J. Competitive intelligence and the web. **Communications of AIS**, v. 12, p. 327-340, 2003.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 108, n. 4, p. 510, 2008.

BRONNENBERG, B. J.; SISMEIRO, C. Using multimarket data to predict brand performance in markets for which no or poor data exist. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 1-17, Feb. 2002.

CANONGIA, C.; LAMB, C.; CARVALHO, C. S. P.; VALDENIS, S. Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE). **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 1-14, 2001.

CARVALHO, R. B. **Aplicações de softwares de gestão do conhecimento**: tipologia e uso. 2000. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. **Decision Support Systems**, n. 34, p. 1-17, 2002.

COSTA, S. F. Ferramenta a serviço da inovação. **Rumos**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 163, p. 22-23, ago. 1999.

CRUZ, D. F. **Ferramentas de Inteligência Competitiva Utilizadas pelas Redes Hoteleiras no Brasil como Suporte à Tomada de Decisão**. 2010. 389 f. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2010.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. **Gestão de hotelaria e turismo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DOU, H. **Veille technologique et competitivité**. Paris: Dumond, 1995.



DRUCKER, P. F. The coming of the new organization. **Harvard business Review**, v. 88, n. 1, p. 45-53, 1998.

DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

FULD, L. **The new competitor intelligence**. New York: John Wiley, 1995.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.; ABREU, A. F. A. A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Porto Alegre **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2004. p. 4463-4470.

INGRAM, P.; BAUM, J. A. C. Chain affiliation and the Manhattan Hotels, 1898-1980. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, p. 68-102, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO (EMBRATUR). **Meios de Hospedagem, Estrutura de Consumo e Impactos na Economia**. 2008. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 13 set. 2014.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147-160, 2001.

Krizan, L. **Intelligence Essentials for Everyone**. Disponível em <<http://www.directionsmag.com/articles/intelligence-essentials-for-everyone/123028>>. Acesso em 20 ago. 2014.

KRUCKEN, L.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo iterativo. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.7, n. 3, p. 1 - 15, 2001.

LOIOLA, E.; MOURA, S. Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais. In: FISHER, T. (Org.). **Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997. p. 53-68.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva. 25º Encontro da Anpad, **Anais...** Campinas, 2001.

MARCOVITCH, J. **A informação e o conhecimento**. São Paulo Perspec., São Paulo, v.16, n. 4, out. 2002.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. Competitive intelligence in action. **Information Management Journal**, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 64-68, 2004.

MESTRES SOLER, J. R. **Técnicas de gestión y dirección hotelera**. 2. ed. Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

MEYER, P. L. **Probabilidade, aplicações à estatística**. Rio de Janeiro: Livro Técnico S.A., 1973.

MILLER, J. P. O processo de inteligência competitiva: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. In: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 31-52.

MINISTÉRIO DO TURISMO (MTUR). **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**, ano 6, n. 21, jan. 2009.

MYBURGH, S. Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries. **Information Management Journal**, v. 38, n.2, p.46-55, Mar./Apr., 2004.

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). Disponível em: <<http://www.would-tourism.org/>>. Acesso em: 09 out. 2014.

PIO, M. J.; MARTINS, A. V.; ANTUNES, A. Sugestão de um modelo de inteligência competitiva para centros de tecnologia têxtil: o caso do SENAI/CETIQT. **Espacios**, v. 25, n. 1, p. 55-69, 2004. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a04v25n01/04250131>>. Acesso em: 11 set. 2014.

PORTER, M. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2003.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva**: nos negócios e nas organizações. Maringá: Unicorpore, 2007.

SCIP - **The Society of Competitive Intelligence Professionals**. Disponível em:  
<<http://www.scip.org>>. Acesso em: 10 ago. 2014.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J. E.; KING, D. **Business intelligence - um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TYSON, K. W. M. **The complete guide to competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson International, 1998.