

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ – UNIVALI

DANIELLE FAUST CRUZ

**FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA UTILIZADAS PELAS
REDES HOTELEIRAS NO BRASIL**

Balneário Camboriú (SC)
2010.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

DANIELLE FAUST CRUZ

**FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA UTILIZADAS PELAS
REDES HOTELEIRAS NO BRASIL**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí, Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Turismo e Hotelaria.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Sara Joana Gadotti dos Anjos

Balneário Camboriú (SC)
2010.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dedico este trabalho a minha mãe Zeneide e aos meus irmãos Juliano e Danny, meus grandes incentivadores, que sempre com muito amor e carinho, proporcionaram as condições necessárias para meu desenvolvimento profissional e pessoal.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Dra. **Sara Joana Gadotti dos Anjos**, pelo acolhimento, amizade e paciência, respeitando o meu tempo de amadurecimento e produção, sempre acreditando em meu potencial e capacidade. Superados os medos da transição de orientadora à amiga, teve a sensibilidade e generosidade de ser, o tempo inteiro, uma grande amiga/orientadora, mostrando que é possível constituir relações sem papéis estáticos e cristalizados.

À minha mãe Zeneide, meu grande amor e maior exemplo, pelo apoio, carinho e disponibilidade, cuidando de mim sempre que foi necessário para que pudesse ter condições de realizar esse trabalho.

Aos meus irmãos Juliano e Danny e a minha cunhada Alini, que me acompanharam e apoiaram na trajetória do mestrado, sempre abertos às mudanças em nossa vida que se fizeram necessárias nessa caminhada.

À minha vó Mafalda que sempre com muito amor e carinho me apoiou nessa jornada.

À Ana Paula, a Shirley e a Ana Cláudia, amigas de sempre e para sempre, que me mostram, a cada dia, que para ser amiga, não é preciso estar junto todos os dias, mas estar sempre próxima do coração.

À Melissa e ao Paulo pelo carinho, apoio e incentivo que fez superar todas as intempéries de uma longa etapa de ausências e fizeram nascer uma forte relação de cumplicidade e amizade.

À todos que de forma direta e indiretamente contribuíram e me acompanharam nessa caminhada e acreditaram na minha capacidade.

Aos **professores da Univali** que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho.

Ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) pela bolsa de mestrado concedida.

Enfim, a todos que contribuíram para a execução desse trabalho, direta ou indiretamente, e que não foram citados nominalmente, meu

Profundo Agradecimento!

RESUMO

A crescente concorrência do mercado turístico e hoteleiro 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 o seu ambiente externo (concorrencial) e interno em busca de vantagens competitivas e maior segurança na tomada de decisão. A capacidade de sobrevivência dos hotéis depende cada vez mais de sua habilidade de antecipar-se as mudanças internas e externas e se adaptar a elas. O desempenho está ligado à capacidade das organizações em alinhar ou ajustar as suas estratégias e estrutura para com o ambiente. O alinhamento depende da aptidão da organização para obter informações importantes sobre o ambiente atual e futuro e de sua agilidade e flexibilidade diante das constantes mudanças no mercado. Ser capaz de competir, exige que as empresas absorvam rapidamente o desenvolvimento e adoção de novas tecnologias. Neste sentido a otimização e implantação do processo de Inteligência Competitiva – IC tem proporcionado às organizações o monitoramento de seus concorrentes, por meio de análise sistemática de informações relevantes para a concepção de conhecimento e inteligência para a tomada de decisão. O presente trabalho tem por objetivo principal analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil como suporte à tomada de decisão. Este estudo, de caráter exploratório com abordagem qualitativa e quantitativa, utilizou-se de questionário estruturado com escala de Likert de 5 pontos e de múltipla escolha, que subsidiou a coleta de dados e informações obtidos a partir de 72 gestores e empresários de hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situadas no Brasil. Para análise dos resultados, utilizou-se de métodos estatístico e de teste de hipótese visando a comparação das respostas entre as regiões e fazer inferências para a população, além do que o estudo contém. Os resultados indicam que os gestores tem pouca familiaridade e conhecimento do tema em questão – IC e que as ferramentas de IC e as informações não estão sendo utilizadas de forma estratégica, no sentido de obter inteligência visando auxiliar o processo de tomada de decisão. Verificou-se também, que os gestores precisam entender melhor o processo de IC e os benefícios e vantagens competitivas que ela, aliada a Tecnologia da Informação – TI, pode oferecer aos hotéis na tomada de decisão. Cabe salientar que apenas 4 hotéis pesquisados apresentaram unidades organizacionais formais de IC e que em torno de 50,0% dos gestores, antecipam um aumento nas atividades de IC ao longo dos próximos anos.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Competitiva. Ferramentas de Inteligência Competitiva. Ferramentas de Tecnologia da Informação. Redes Hoteleiras. Brasil.

ABSTRACT

Increasing competition in the market tourism and hospitality constitutes one of the main concerns of the managers. The competitive forces as well as the similarity of equipment and services provided by enterprises can represent threats, mainly to the companies who do not monitor its external environment (competitive) and intern in search of competitive advantages and greater security in decision making. The survivability of hotels increasingly depends on its ability to anticipate the internal and external changes and adapt to them. The performance is linked to the capacity of organizations to align and adjust their strategies and structure to the environment. The alignment depends on the organization's ability to obtain important information about current and future environment and their agility and flexibility in the face of constant changes in the market. To be able to compete, requires companies to quickly absorb the development and adoption of new technologies. In this sense, optimization and deployment process of Competitive Intelligence - CI has provided organizations to monitor their competitors, through systematic analysis of information relevant to the concept of knowledge and intelligence to decision making. This paper aims at analyzing competitive intelligence tools used by chains in Brazil and support the decision. This study was exploratory with a qualitative and quantitative, we used a structured questionnaire with Likert 5-point and multiple-choice, which subsidized the gathering of data and information obtained from 72 managers and entrepreneurs of large hotels possession belonging to chains located in Brazil. For data analysis, we used statistical methods and hypothesis testing in order to compare the responses between the regions and make inferences to the population, in addition to the study contains. The results indicate that managers have little familiarity and knowledge of the subject - IC and IC tools and information are not being used strategically in order to obtain intelligence in order to assist the process of decision making. It was also found that managers need to understand better the process of IC and the benefits and advantages that she, along with Information Technology - IT can offer hotels in decision making. It should be noted that only four hotels surveyed had formal organizational units of HF and that about 50.0% of managers, anticipate an increase in the activities of II in the nextyears.

KEYWORDS: Competitive Intelligence. Tools of Competitive Intelligence. Tools of Information Technology. Hotel Chains. Brazil.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CRM	Customer Relationship Management
EMBRATUR	Empresa Brasileira de Turismo
ERP	Enterprise Resource Planning
GDS	Sistemas de Distribuição Global
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Inteligência Competitiva
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SI	Sistema de Informação
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
TI	Tecnologia de Informação
WTO	World Tourism Organization
WTTC	World Travel & Tourism Council

LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS

Gráfico 1: Brasil: Desembarque Mensal de Passageiros em Vãos Nacionais – Jan/2003 – Dez/2008.....	29
Gráfico 2: Modelo do gráfico da média.....	130
Gráfico 3: Modelo do gráfico da média a favor da hipótese nula	131
Gráfico 4: Modelo do gráfico da média a favor da hipótese alternativa	132
Gráfico 5: Grau de escolaridade por região.....	136
Gráfico 6: Nível de padronização da etapa de planejamento e decisões das informações que são necessárias	138
Gráfico 7: Nível de padronização da etapa de coleta de informação	140
Gráfico 8: Nível de padronização da etapa de análise da informação.....	141
Gráfico 9: Nível de padronização da etapa da disseminação informação	143
Gráfico 10: Nível de padronização da etapa de <i>feedback</i>	144
Gráfico 11: Atual estrutura de aplicação da Inteligência Competitiva por região	146
Gráfico 12: Importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização	148
Gráfico 13: Nível de importância do atributo identificação de oportunidades e ameaças	150
Gráfico 14: Nível de importância do atributo desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias	151
Gráfico 15: Nível de importância do atributo implementação ou adaptação das estratégias de TI.....	153
Gráfico 16: Nível de contribuição da IC para melhora da compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.....	154
Gráfico 17: Nível de importância do atributo nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC	156
Gráfico 18: Itens que melhor representam a eficácia de IC percebida pela sua organização.....	158
Gráfico 19: Itens que melhor representam os benefícios esperados com a utilização da Inteligência Competitiva ao longo dos próximos dois a três anos no hotel.....	159
Gráfico 20: Atividade de IC esperada ao longo dos próximos dois a três anos	160
Gráfico 21: Funções organizacionais que tem maior benefício com a utilização das ferramentas de TI e de IC	161
Gráfico 22: Relação percebida das funções de Tecnologia da Informação pela alta gerencia	163
Gráfico 23: Nível de eficácia percebida pelo hotel nas funções de TI.....	164
Gráfico 24: Frequência de monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes.....	167
Gráfico 25: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças nos serviços dos concorrentes.....	168

Gráfico 26: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças no marketing dos concorrentes.....	170
Gráfico 27: Frequência de monitoramento das informações sobre introdução de novos produtos pelos concorrentes	172
Gráfico 28: Frequência de monitoramento das informações sobre custos e resultados financeiros dos concorrentes.....	173
Gráfico 29: Frequência de monitoramento das informações sobre as necessidades dos clientes	175
Gráfico 30: Frequência de monitoramento das informações sobre o perfil socioeconômico e distribuição geográfica dos clientes.....	177
Gráfico 31: Frequência de monitoramento das informações sobre a utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	179
Gráfico 32: Frequência de monitoramento das informações sobre preços e prazos praticados pelos fornecedores	181
Gráfico 33: Frequência de monitoramento das informações sobre inovação em insumos e serviços	182
Gráfico 34: Frequência de monitoramento das informações sobre identificação de novos fornecedores.....	184
Gráfico 35: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças nas tendências do mercado de atuação.....	186
Gráfico 36: Frequência de monitoramento das informações sobre o surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos.....	188
Gráfico 37: Frequência de monitoramento das informações sobre práticas de bancos e financiadoras.....	190
Gráfico 38: Frequência de monitoramento das condições gerais da economia (taxas de juros, inflação, câmbio e PIB)	192
Gráfico 39: Frequência de monitoramento das condições sócio-culturais da sociedade	193
Gráfico 40: Frequência de monitoramento das condições demográficas da população.....	195
Gráfico 41: Frequência de monitoramento das leis e normas que regulam o setor.....	197
Gráfico 42: Contatos diretos com fornecedores – coleta versus utilização das informações.	200
Gráfico 43: Contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes – coleta versus utilização das informações.....	202
Gráfico 44: Administradores de outras empresas não concorrentes – coleta versus utilização das informações	204
Gráfico 45: Especialistas (consultores/advogados) – coleta versus utilização das informações	207
Gráfico 46: Participação em feiras e exposições – coleta versus utilização das informações	209
Gráfico 47: Seminários, palestras e cursos – coleta versus utilização das informações	212
Gráfico 48: Associações de empresas – coleta versus utilização das informações	214
Gráfico 49: Entidades de apoio – coleta versus utilização das informações.....	217

Gráfico 50: Amigos e familiares – coleta versus utilização das informações	219
Gráfico 51: Publicações técnicas da área ou do setor – coleta versus utilização das informações.....	221
Gráfico 52: Jornais e revistas da imprensa em geral – coleta versus utilização das informações	223
Gráfico 53: Contatos em agências de viagem ou operadoras – coleta versus utilização das informações.....	226
Gráfico 54: Contatos diretos com clientes – coleta versus utilização das informações	228
Gráfico 55: Pessoal interno de vendas – coleta versus utilização das informações	230
Gráfico 56: Pessoal interno da produção e/ou operações – coleta versus utilização das informações.....	233
Gráfico 57: Contador da empresa – coleta versus utilização das informações	235
Gráfico 58: Demais empregados da empresa – coleta <i>versus</i> utilização das informações.....	237
Gráfico 59: Relatórios Gerenciais internos – coleta versus utilização das informações	239
Gráfico 60: Banco de dados da empresa – coleta versus utilização das informações	241
Gráfico 61: Processo Administrativo – coleta versus utilização das informações	244
Gráfico 62: Recepção e Reserva – coleta versus utilização das informações	246
Gráfico 63: Governança – coleta versus utilização das informações	248
Gráfico 64: Alimentos e Bebidas – coleta versus utilização das informações	250
Gráfico 65: Processo de Compras – coleta <i>versus</i> utilização das informações	252
Gráfico 66: Limpeza e manutenção – coleta versus utilização das informações	255
Gráfico 67: Etapa de reserva – coleta versus utilização da informação	257
Gráfico 68: Processo de entrada no hotel (<i>check-in</i>) – coleta versus utilização da informação	259
Gráfico 69: Etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento – coleta versus utilização da informação	262
Gráfico 70: Etapa de Serviço de despertar – coleta versus utilização da informação	264
Gráfico 71: Etapa do Café da manhã – coleta versus utilização da informação	266
Gráfico 72: Etapa de Encerramento da conta – coleta versus utilização da informação.....	268
Gráfico 73: Etapa de Pagamento da conta (<i>check-out</i>) e saída – coleta versus utilização da informação	271
Gráfico 74: Fatores críticos de sucesso	273
Gráfico 75: Matriz de SWOT	275
Gráfico 76: <i>Benchmarking</i>	276
Gráfico 77: <i>Balanced scorecard</i>	278
Gráfico 78: Modelo das cinco forças de Porter	279
Gráfico 79: TextAnalyst	281

Gráfico 80: Inteligência de Brimstone.....	282
Gráfico 81: Microsoft Exchange	284
Gráfico 82: Outlook ou Lotus Notes	285
Gráfico 83: <i>Business intelligence</i>	287
Gráfico 84: <i>Data warehouse</i>	289
Gráfico 85: <i>Data marts</i>	290
Gráfico 86: OLAP	292
Gráfico 87: <i>Data mining</i>	293
Figura 1: Marcas da indústria turística	43
Figura 2: Momentos da verdade em um hotel.	48
Figura 3: Detalhamento dos Processos Hoteleiros.	49
Figura 4: Modelo do processo de reservas de hotel entradas-saídas.	50
Figura 5: Missões básicas do setor de recepção e as suas relações interdepartamentais.....	52
Figura 6: Relação interdepartamental do restaurante.	53
Figura 7: Missões básicas bem como as relações interdepartamentais dos andares.	55
Figura 8: Funções de entrada, processamento e saída.	67
Figura 9: Três estratégias genéricas	68
Figura 10: A espiral do conhecimento.....	71
Figura 11: Ciclo de inteligência competitiva.....	89
Figura 12: Modelo de IC.	90
Figura 13: Modelo esquemático da análise de SWOT	95
Figura 14: Quadro geral para definição e implantação da estratégia	99
Figura 15: Cinco forças de Porter.....	101
Figura 16: Diagrama das seis forças.....	103
Figura 17: O processo de pesquisa – Etapa 1.	114
Figura 18: O processo de pesquisa – Etapa 2.	114
Figura 19: Levantamento Bibliográfico EBSCO e PROQUEST.	116
Figura 20: Levantamento Bibliográfico Periódicos Nacionais A e B	118
Figura 21: Localização geográfica dos hotéis universo da pesquisa	120
Figura 22: Localização geográfica dos hotéis respondentes	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Impactos econômicos da indústria de viagens e turismo.....	27
Quadro 2: Impactos diretos e indiretos da indústria de viagens e turismo	27
Quadro 3: Impactos da atividade turística.	42
Quadro 4: Requisitos mínimos de um meio de hospedagem.	44
Quadro 5: Classificação da empresa hoteleira pelo número de UH's	45
Quadro 6: Dados, informação e conhecimento.	69
Quadro 7: Relação dos principais sistemas que serviram de base ao desenvolvimento do Enterprise Resource Planning-ERP.....	77
Quadro 8: Análise detalhada das cinco forças de Porter	102
Quadro 9: Benefícios da utilização do <i>Business intelligence</i>	107
Quadro 10: Tecnologias do sistema de <i>Business intelligence</i>	110
Quadro 11: Dimensões que foram analisadas no presente estudo.....	123
Quadro 12: Objetivos específicos e variáveis norteadoras da pesquisa	127
Quadro 13: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de planejamento das informações.....	138
Quadro 14: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de coleta de informação	139
Quadro 15: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de análise da informação	141
Quadro 16: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de disseminação da informação	142
Quadro 17: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de <i>feedback</i>	144
Quadro 18: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização	147
Quadro 19: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para a identificação de oportunidades e ameaças	149
Quadro 20: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para o desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias	151
Quadro 21: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para a implementação ou adaptação das estratégias de TI .	152
Quadro 22: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre se a IC melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes	154

Quadro 23: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes com relação ao envolvimento dos concorrentes nos processos de IC do hotel	156
Quadro 24: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes	166
Quadro 25: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento das mudanças nos serviços dos concorrentes.....	168
Quadro 26: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento das mudanças no marketing dos concorrentes	170
Quadro 27: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento a introdução de novos produtos pelos concorrentes.....	171
Quadro 28: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento dos custos e resultados financeiros dos concorrentes	173
Quadro 29: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento das necessidades dos clientes	175
Quadro 30: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento do perfil socioeconômico e distribuição geográfica dos clientes.....	176
Quadro 31: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	178
Quadro 32: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento dos preços e prazos praticados pelos fornecedores	180
Quadro 33: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável inovação em insumos e serviços dos fornecedores	182
Quadro 34: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável identificação de novos fornecedores	184
Quadro 35: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável mudanças nas tendências do mercado de atuação	185
Quadro 36: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos	187
Quadro 37: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável práticas de bancos e financiadoras	189
Quadro 38: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável condições gerais da economia	191
Quadro 39: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável condições sócio-culturais da sociedade.....	193
Quadro 40: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável condições demográficas da população	195

Quadro 41: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento da variável leis e normas que regulam o setor	196
Quadro 42: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos diretos com fornecedores	199
Quadro 43: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência da utilização de informações obtidas através de contatos diretos com fornecedores	199
Quadro 44: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes	201
Quadro 45: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes.....	202
Quadro 46: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes	203
Quadro 47: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização de informações obtidas através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes	204
Quadro 48: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com especialistas (consultores/advogados).....	206
Quadro 49: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com especialistas (consultores/advogados).....	207
Quadro 50: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através da participação em feiras e exposições	208
Quadro 51: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através da participação em feiras e exposições	209
Quadro 52: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através da participação em seminários, palestras e cursos.....	211
Quadro 53: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através da participação em seminários, palestras e cursos	211
Quadro 54: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em associações de empresas.....	213
Quadro 55: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas em associações de empresas.....	214
Quadro 56: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em entidades de apoio	216

Quadro 57: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas em entidades de apoio	216
Quadro 58: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com amigos e familiares	218
Quadro 59: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através do contato com amigos e familiares	218
Quadro 60: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em publicações técnicas da área ou do setor	220
Quadro 61: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas em publicações técnicas da área ou do setor	221
Quadro 62: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em jornais e revistas da imprensa em geral	222
Quadro 63: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas em jornais e revistas da imprensa em geral	223
Quadro 64: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos em agências de viagem ou operadoras	225
Quadro 65: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos em agências de viagem ou operadoras	225
Quadro 66: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos diretos com os clientes	227
Quadro 67: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização de informações obtidas através de contatos diretos com os clientes	228
Quadro 68: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com o pessoal interno de vendas	229
Quadro 69: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização de informações obtidas através de contatos com o pessoal interno de vendas	230
Quadro 70: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com o pessoal interno da produção e/ou operações	232
Quadro 71: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com o pessoal interno da produção e/ou operações	232
Quadro 72: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com o contador da empresa.....	234

Quadro 73: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com o contador da empresa.....	235
Quadro 74: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações através de contatos com os demais empregados da empresa.....	236
Quadro 75: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com os demais empregados da empresa	237
Quadro 76: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em relatórios gerenciais internos	238
Quadro 77: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização de informações obtidas em relatórios gerenciais internos	239
Quadro 78: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no banco de dados da empresa	240
Quadro 79: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no banco de dados da empresa	241
Quadro 80: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo administrativo	243
Quadro 81: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo administrativo.....	243
Quadro 82: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de recepção e reserva.....	245
Quadro 83: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo de recepção e reserva.....	246
Quadro 84: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de governança.....	247
Quadro 85: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo de governança.....	248
Quadro 86: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de alimentos e bebidas.....	249
Quadro 87: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo de alimentos e bebidas.....	250
Quadro 88: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de compras.....	251
Quadro 89: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo de compras.....	252
Quadro 90: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de limpeza e manutenção	254
Quadro 91: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no processo de limpeza e manutenção	254

Quadro 92: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de reserva	256
Quadro 93: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de reserva	257
Quadro 94: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de <i>check-in</i>	258
Quadro 95: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de <i>check-in</i>	259
Quadro 96: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento.	261
Quadro 97: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento	261
Quadro 98: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa do serviço de despertar	263
Quadro 99: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa do serviço de despertar.....	263
Quadro 100: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa do café da manhã.....	265
Quadro 101: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa do café da manhã.....	266
Quadro 102: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de encerramento da conta.....	267
Quadro 103: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de encerramento da conta.....	268
Quadro 104: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de <i>check-out</i>	270
Quadro 105: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de <i>check-out</i>	270
Quadro 106: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta fatores Críticos de Sucesso	273
Quadro 107: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta matriz de SWOT	274
Quadro 108: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>benchmarking</i>	276
Quadro 109: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>balanced scorecard</i>	277
Quadro 110: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta Modelo das Cinco Forças de Porter	279
Quadro 111: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta TextAnalyst.....	281

Quadro 112: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta Inteligência de Brimstone	282
Quadro 113: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta Microsoft Exchange	283
Quadro 114: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta Outlook ou Lotus Notes	285
Quadro 115: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>business intelligence</i>	287
Quadro 116: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>data warehouse</i>	288
Quadro 117: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>data marts</i>	290
Quadro 118: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta OLAP	291
Quadro 119: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta <i>data mining</i>	293
Quadro 120: Resultado da padronização das etapas do ciclo de IC	295
Quadro 121: Resultado do grau de importância da IC percebido para o hotel.....	296
Quadro 122: Resultado das contribuições de se ter um programa de atividade de Inteligência Competitiva em sua empresa.....	297
Quadro 123: Resultados do monitoramento dos concorrentes	299
Quadro 124: Resultado da frequência de monitoramento dos fornecedores	300
Quadro 125: Resultado da frequência de monitoramento das regulamentações	301
Quadro 126: Resultado da frequência de monitoramento do perfil dos clientes.....	301
Quadro 127: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações do ambiente externo	303
Quadro 128: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações do ambiente interno.....	304
Quadro 129: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações captadas nos processos hoteleiros.....	305
Quadro 130: Resultado da coleta e utilização das informações nas etapas de hospedagem ..	306
Quadro 131: Resultado da frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão	307
Quadro 132: Frequência da utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão	307
Quadro 133: Resultado da frequência da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação como auxílio ao processo de tomada de decisão	308
Quadro 134: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 1.....	311
Quadro 135: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 2.....	312
Quadro 136: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 3.....	313

Quadro 137: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 4.....	313
Quadro 138: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 5.....	314

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Meios de Hospedagem-Desempenho dos principais indicadores (%) - 2004/2008 e previsão para 2009.....	30
Tabela 2: Número de países presentes nos grupos hoteleiros multinacionais.....	31
Tabela 3: Classificação das redes hoteleiras por número de empreendimentos.....	32
Tabela 4: Principais diferenças entre bens físicos e serviços	47
Tabela 5: Redes hoteleiras participantes da pesquisa por região.....	122
Tabela 6: Distribuição dos hotéis por regiões e categorias.	135
Tabela 7: Distribuição investigados por região e faixa etária	136
Tabela 8: Porcentagem da utilização das fontes de informações de IC pelos hotéis por região	162
Tabela 9: Características dos hotéis que possuem unidade formal de Inteligência Competitiva.. ..	309
Tabela 10: Características das redes.....	310

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	26
1.1	Contextualização.....	26
1.1.1	Turismo mundial.....	26
1.1.2	Turismo nacional	28
1.2	Objetivos.....	36
1.2.1	Objetivo geral	36
1.2.2	Objetivos específicos	36
1.3	Justificativa	36
1.4	Organização do trabalho.....	38
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	39
2.1	O turismo e a hotelaria.....	39
2.1.1	Turismo.....	39
2.1.2	A hotelaria	43
2.1.3	Conceito dos serviços de hospedagem	46
2.1.4	Processos na hotelaria.....	48
2.1.5	Redes hoteleiras	56
2.1.6	Avanço das redes hoteleiras no Brasil.....	58
2.1.7	Características e vantagens das redes hoteleiras.....	61
2.2	Tecnologia da Informação	63
2.2.1	Histórico	63
2.2.2	Sistemas de Informação.....	65
2.2.3	Conceito e objetivos de Sistemas de Informação	65
2.2.4	Usos estratégicos dos sistemas de informação	67
2.2.5	Dados, informações, conhecimento.....	69
2.2.6	Gestão da informação	72
2.2.7	Gestão da informação no turismo e na hotelaria	73
2.2.8	Gestão do conhecimento e conceitos.....	74
2.2.9	Gestão do conhecimento no turismo e hotelaria.....	75
2.2.10	Ferramentas de Tecnologia da Informação.....	77
2.2.10.1	Sistemas Integrados de Gestão – ERP	77
2.2.10.2	Customer Relationship Management - CRM.....	79
2.3	Inteligência Competitiva.....	83

2.3.1	Conceito e funções.....	83
2.3.2	Importância da Inteligência Competitiva nas Organizações	85
2.3.3	Processo de Inteligência Competitiva.....	87
2.3.4	Fontes e formas de coleta de Informações.....	90
2.3.5	Métodos de análise de Inteligência Competitiva.....	92
2.3.5.1	As Ferramentas Tradicionais	92
2.3.5.2	As Ferramentas da Web	103
2.3.6	Inteligência Competitiva e TI.....	105
2.3.7	Ferramenta Tecnológica utilizadas como apoio a Inteligência Competitiva – Business Intelligence	106
2.3.7.1	Data Warehouse, Data Marts, OLAP e Data Mining.....	108
3	METODOLOGIA	111
3.1	Procedimentos metodológicos	Erro! Indicador não definido.
3.2	O Processo de pesquisa.....	111
3.3	Levantamento das informações	114
3.4	O campo e sujeitos da pesquisa	119
3.5	Instrumento e coleta de dados.....	122
3.6	Elaboração, análise e interpretação dos dados.....	127
3.7	Divulgação dos dados	132
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	134
4.1	Caracterização das empresas hoteleiras objetos de estudo	134
4.1.1	Perfil dos hotéis	134
4.1.2	Perfil dos entrevistados.....	135
4.2	Nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria.....	137
4.2.1	Etapa de planejamento das informações.....	137
4.2.2	Etapa de coleta de informação.....	139
4.2.3	Etapa de análise da informação	141
4.2.4	Etapa da disseminação da informação.....	142
4.2.5	Etapa de <i>feedback</i>	144
4.3	Hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva	145
4.3.1	Processo formal de Inteligência Competitiva.....	146
4.3.2	Grau de importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização	147
4.3.3	Contribuições de se ter um programa de atividade de Inteligência Competitiva em sua empresa.....	148

4.3.3.1	Identificação de oportunidades e ameaças	149
4.3.3.2	Desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias	150
4.3.3.3	Implementação ou adaptação das estratégias de Tecnologia da Informação	152
4.3.3.4	A Inteligência Competitiva melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.....	154
4.3.3.5	Envolvimento dos concorrentes nos processos de Inteligência Competitiva	155
4.3.4	Itens que representam a eficácia de Inteligência Competitiva percebida pela sua organização	157
4.3.5	Benefícios esperados com a utilização da Inteligência Competitiva.....	158
4.3.6	Atividade de Inteligência Competitiva esperada pelos hotéis	159
4.3.7	Funções organizacionais beneficiadas com a utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação e de Inteligência Competitiva.....	161
4.3.8	Utilização das fontes de informações de Inteligência Competitiva pelos hotéis	162
4.3.9	Relação percebida das funções de Tecnologia da Informação pela alta gerencia	163
4.3.10	Eficácia percebida pelo hotel nas funções de Tecnologia da Informação	164
4.4	Frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão e frequência do monitoramento das informações.....	165
4.4.1	Assessoria externa	165
4.4.2	Frequência de monitoramento dos aspectos do ambiente externo	165
4.4.2.1	Concorrentes	166
4.4.2.2	Perfil dos clientes	174
4.4.2.3	Fornecedores	179
4.4.2.4	Regulamentações	189
4.4.3	Frequência de coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno	198
4.4.3.1	Frequência de coleta e utilização das informações do ambiente externo	198
4.4.3.2	Frequência da coleta e utilização das informações do ambiente interno	227
4.4.3.3	Frequência de coleta e utilização das informações nos processos hoteleiros	242
4.4.3.4	Frequência coleta e utilização das informações nas etapas de hospedagem.	256
4.5	Nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.	272
4.5.1	Frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão	272
4.5.2	Frequência de utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão	280

4.5.3	Grau de frequência da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação	286
4.6	Análise dos dados	294
4.6.1	Análise do contexto geral.....	294
4.6.2	Análise dos hotéis que possuem unidade formal de Inteligência Competitiva..	309
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	315
	REFERÊNCIAS	320
	APÊNDICES.....	344
	APÊNDICE A - Periódicos Científicos Pesquisados nas Bases de Dados Internacionais	345
	APÊNDICE B - Periódicos Internacionais Analisados e Utilizados no Contexto do Trabalho.....	347
	APÊNDICE C - Periódicos Científicos Nacionais Pesquisados.....	354
	APÊNDICE D - Periódicos Científicos Nacionais A e B Analisados e Utilizados no Contexto do Trabalho.....	355
	APÊNDICE E - Programas de Pós-Graduação Pesquisados	359
	APÊNDICE F - HOTÉIS UNIVERSO DA PESQUISA	360
	APÊNDICE G - HOTÉIS RESPONDENTES	362
	APÊNDICE H - Protocolo de Análise: Frequência de Monitoramento dos Aspectos do Ambiente Externo	364
	APÊNDICE H1 - Protocolo de Análise: Frequência de Monitoramento dos Aspectos do Ambiente Interno	365
	APÊNDICE H2 - Protocolo de Análise: Frequência da Captação das Fontes de Informação.....	366
	APÊNDICE H3 - Protocolo de Análise: do Nível de Padronização das Etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva e Ferramentas Tradicionais de IC e da Web.....	367
	APÊNDICE H4 - Protocolo de Análise: Nível da Utilização das Ferramentas de TI que Apóiam as Atividades de IC	369
	APÊNDICE I - Carta de Apresentação da Pesquisa	370
	APÊNDICE J - Glossário.....	371
	APÊNDICE K - Formulário Eletrônico	375
	APÊNDICE L - Distribuição T-Student.....	381
	APÊNDICE M - Distribuição Normal	382

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

1.1.1 Turismo mundial

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 a sua contribuição na geração de empregos, aumento da receita cambial e arrecadação nos municípios, estados e Governo Federal através de taxas e impostos. Corroborando, O'Connor (2001) e Theobald (2001) salientam ainda 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.

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2007) a receita cambial turística no mundo foi de US\$ 856 bilhões, sendo que destes, US\$ 17,2 bilhões foram gerados na América do Sul e US\$ 5,0 bilhões no Brasil. A última pesquisa anual revelou que em 2008 a indústria de viagens e turismo empregava mais de 225 milhões de pessoas em todo o mundo e gerou cerca de 9,6% do PIB mundial. Apesar das quedas ocasionais na curva de crescimento anual, na última década observou-se uma rápida ascensão neste setor. Entretanto, no segundo semestre de 2008 a atividade sofreu uma marcante desaceleração ocasionada pela recessão global, que teve um crescente impacto na performance da indústria, até mesmo em mercados emergentes (WORLD TRAVEL TOURISM COUNCIL, 2009).

Com relação ao impacto econômico direto de empregos, em 2009 a indústria de viagens e turismo gerou US\$ 83 BN de PIB. A indústria direta inclui os seguintes impactos (quadro 1):

Indústria Direta PIB	Empregos Diretos na Indústria
BRL 75 bn (US\$ 33 bn) Equivalente a 2,5% do total do PIB	2,243,000 Representa 2,4% do total de empregos

Quadro 1: Impactos econômicos da indústria de viagens e turismo.
Fonte: World Travel & Tourism Council (2009).

Mundialmente o setor é um dos principais responsáveis pela criação de empregos, sendo que em 2009, foi previsto que um em cada 13,1 empregos fossem gerados pela indústria de viagens e turismo, correspondendo a 7,6% da importância global. Como exposto no quadro 1, os empregos diretos gerados pela indústria nacional representavam 2,4% do total de empregos em 2007, tendo como previsão um montante de 2.964.000 postos de trabalho (2,5% do PIB) em 2019 (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2009). O impacto da indústria de viagens e turismo na economia nacional é ainda maior se somados os impactos diretos e indiretos do setor (quadro 2):

Economia PIB	Emprego Economia
BRL 190 bn (US\$ 83 bn) Equivalente a 6,2% do total do PIB	5,562,000 O trabalho representa 5,9% do total de empregos
As exportações, de mercadorias e Serviços	Investimento de Capital
BRL 29 bn (US\$ 12 bn) Equivalente a 6,0% do total de exportação	BRL 44 bn (US\$ 19 bn) Equivalente a 8,2% do total dos investimentos
Despesas do Governo	
BRL 18 bn (US\$ 8bn) Equivalente a 2,8% do compartilhamento	

Quadro 2: Impactos diretos e indiretos da indústria de viagens e turismo.
Fonte: World Travel & Tourism Council (2009).

Globalmente, a indústria de viagens e turismo é uma atividade que se encontra em expansão, sendo que está prevista a elevação da sua atividade econômica total em 4,0% a.a., em termos reais, ao longo dos próximos dez anos. Na América Latina, estima-se um crescimento anual de 4,3% nesse mesmo período. Estimativas demonstram que a tendência da contribuição da indústria brasileira de viagens e turismo para o PIB irá aumentar de 6,2% (US\$ 82,8 bilhões) em 2009 para 6,6% (US\$ 165,6 bilhões) em 2019. O crescimento real do PIB para o setor foi estimado em -0,4% em 2009 e em média 4,5% ao ano durante os próximos dez anos. Com relação aos postos de trabalho direto e indireto, deverá haver aumento de 5.562.000 em 2009 para 7.505.000 até o ano de 2019, correspondendo a 6,3 % do total. Quanto à demanda total, espera-se um crescimento significativo de US\$ 105,4 milhões da atividade econômica em 2009 para US\$ 219,6 milhões em 2019 (quadro 2) (WORLD TRAVEL; TOURISM COUNCIL, 2009).

Atualmente há 77,3 milhões de postos de trabalho diretos na indústria de viagens e turismo, que somados aos postos indiretos, representam um montante de 219,8 milhões de

empregos. Para 2019 estima-se crescimento para 97,8 milhões de empregos diretos e 275,7 milhões de empregos no total (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2009).

De acordo com a World Travel & Tourism Council (2009), as expectativas reais para os próximos dez anos da indústria brasileira de viagens e turismo são crescimentos anuais de 4,1% na contribuição direta com o PIB, 2,8% na geração de empregos, 4,5% na economia do PIB, 3,0% na economia de emprego, 4,9% de demanda de viagens e turismo, 4,5% na exportação de turistas, 6,2% nos investimentos de capital e 3,2% nas despesas com a atividade.

De acordo com informações do Banco Central (2009), os gastos de turistas estrangeiros no Brasil em 2008 foram de US\$ 5,785 bilhões, representando acréscimo de 16,82% se comparado com 2007 (US\$ 4,952 bilhões). A despesa cambial turística relativa aos gastos efetuados por brasileiros em viagens internacionais alcançou US\$ 10,963 bilhões, apresentando aumento de 33,55% comparativamente a 2007 (US\$ 8,209 bilhões). Assim sendo, o saldo da conta viagens no ano de 2008 foi negativo em US\$ 5,178 bilhões, o pior resultado divulgado pelo Banco Central desde 1947. Por outro lado, a corrente cambial do setor turístico (receita mais despesa), que em 2008 totalizou US\$ 16,748 bilhões (27,25% a mais do que os US\$ 13,161 bilhões registrados em 2007), ratificou a tendência de crescimento salientada nos últimos anos (EBAPE-FGV; MTUR, 2009).

1.1.2 Turismo nacional

Em 2008, 48.266.730 passageiros (-3,47% em relação aos 50.002.469 registrados em 2007) desembarcaram no país, provenientes de vôos domésticos. De acordo com o gráfico 1, nota-se que a crise financeira internacional também desestimulou os vôos domésticos em 2008, principalmente a partir de setembro. As informações referentes ao último quadrimestre demonstram que o número de desembarques totalizou 15.416.67 passageiros (-10,51% se comparado a setembro-dezembro de 2007), que corresponde a um decréscimo bem maior que o referente a todo o ano de 2008 (-3,47%). É salientado também que em janeiro de 2009, os vôos regulares (utilizados exclusivamente para o setor de turismo) já apresentavam um aumento de 20,31% se comparado ao mesmo período em 2008 (EBAPE-FGV; MTUR, 2009).

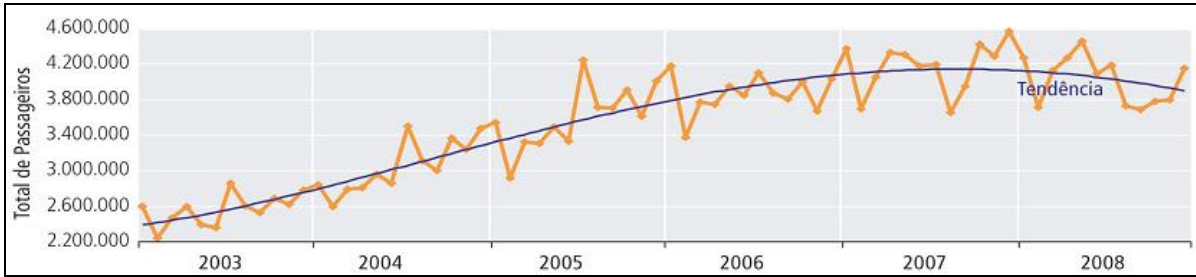


Gráfico 1: Brasil: Desembarque Mensal de Passageiros em Vôos Nacionais – Jan/2003 – Dez/2008.

Fonte: Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (2008).

O setor de turismo é constituído por serviços de alimentação, meios de hospedagem, empresas de lazer, lojas de souvenirs e um conjunto de outras organizações correlatas (THEOBALD, 2001). A atividade de hospedagem tem merecido um grande destaque devido ao seu expressivo crescimento. Metade dos gastos no setor de turismo refere-se à hotelaria, sendo que 60,0 a 75,0% dos consumos locais dos turistas estão vinculados a despesas de hospedagem e alimentação (DIAS, 1990).

Por outro lado, estudos demonstram que 99% do mercado brasileiro de alojamentos apresentou melhor performance em 2008 se comparado a 2007. Seguindo essa tendência, o mercado registrou, em sua totalidade, crescimento em comparação ao ano anterior (EBAPE-FGV; MTUR, 2009).

Ressalte-se que a situação econômica favorável, a expansão do turismo de negócios e de lazer, bem como da realização de eventos, e a majoração de investimentos das empresas na construção de novos empreendimentos, gerando o acréscimo da demanda, são razões que influenciam a evolução do faturamento, como o observado em 2008 (+19,9%), em 2007 (+12,9%), em 2006 (+12,0%), em 2005 (+23,5%) e em 2004 (+17,5%) (EBAPE-FGV; MTUR, 2009, p. 16).

No entendimento da EBAPE-FGV e MTUR (2009) o crescimento de unidades habitacionais e do faturamento estimulou, pelo quinto ano seguido, o mercado de trabalho,

com variação média de 3,9% em 2008; saldo de 23%, com variação média de 2,5% em 2007; saldo de 30%, com variação média de 6,7% em 2006; saldo de 82%, com variação média de 10,3% em 2005; e saldo de 69%, com variação média de 11,6% em 2004 (EBAPE-FGV; MTUR, 2009, p. 16).

Os empresários hoteleiros se mantêm otimistas em relação ao desenvolvimento de seus negócios em 2009 (saldo positivo de 63%, variando em média 7,8%), ainda que essas expectativas não sejam tão promissoras com relação aos índices de 2008 (saldo de 100%, variando em média 19,9%). Na verdade, a instabilidade originada pela crise econômica deverá brevar os gastos corporativos, e é aguardado pelo setor um decréscimo de eventos e do turismo de negócios, com redução de ocupação, especialmente no primeiro semestre de 2009 (EBAPE-FGV; MTUR, 2009).

Em pesquisa realizada pela EBAPE-FGV (2009) com hoteleiros brasileiros demonstra que 66,0% das respostas obtidas mencionam o intuito e interesse de aumentar o número de contratação de funcionários em 2009, o que poderá suscitar um crescimento de 7,4% no mercado de trabalho da indústria. Também está previsto um aumento nas tarifas cobradas pelo setor (saldo de resposta de 55,0%, com variação média de 4,8% em relação a 2008) e nos custos (saldo de 54%, com variação de 4,0%) (EBAPE-FGV; MTUR, 2009).

Tabela 1: Meios de Hospedagem-Desempenho dos principais indicadores (%) - 2004/2008 e previsão para 2009

Indicadores	2004		2005		2006		2007		2008		2009	
	Saldo de respostas	Variação média	Saldo de respostas	Variação média	Saldo de respostas	Variação média	Saldo de respostas	Variação média	Saldo de respostas	Variação média	Saldo de respostas	Variação média
Faturamento	84	17,5	78	23,5	83	12,0	74	12,9	100	19,9	63	7,8
Preços	46	5,1	79	9,9	89	6,4	67	7,9	97	13,1	55	4,8
Custos	59	5,7	64	9,4	98	8,2	33	4,8	4	3,1	54	4,0
Postos de Trabalho	69	11,6	82	10,3	30	6,7	23	2,5	47	3,9	66	7,4

Fonte: EBAPE-FGV; MTUR (2009).

Os meios de hospedagem no Brasil têm contribuição importante na geração de empregos (tabela 1), com cerca de 300 mil postos de trabalho ofertados pelos variados atores dessa cadeia produtiva. Este setor se apresenta também como grande consumidor de bens industriais, como aparelhos elétricos, televisores, roupas de cama, mesa e banho e demais itens, que agitam as economias dos estados e municípios (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2006).

Os meios de hospedagem são “[...] uma das atividades que mais contribui para melhorar a distribuição regional de renda no país” (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2006, p. 6). Outra informação relevante é que o custo da geração de postos de trabalho na Indústria Hoteleira é um dos mais baixos da economia do país, determinando um valor de produção de cerca de R\$ 16 mil. Nos demais setores, como o da Indústria Têxtil ou da Construção Civil, nota-se que a criação de empregos demanda quase o dobro desse valor (cerca de R\$ 28 mil), sendo que no setor siderúrgico o custo é ainda maior, em torno de R\$ 68 mil (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2009b).

O setor hoteleiro internacional é constituído por um número relativamente grande de empreendimentos de pequeno e médio porte e um número pequeno de grandes empreendimentos multinacionais (CLARKE; CHEN, 2008).

Com os avanços em comunicação, transporte e tecnologia, a internacionalização do setor tem sofrido transformações consideráveis. A tabela 2 demonstra que grandes organizações hoteleiras estão cercadas pela concorrência em âmbito global.

Tabela 2: Número de países presentes nos grupos hoteleiros multinacionais

Grupo hoteleiro	Número de países presentes Pesquisa Clarke e Chen (2008), dados coletados em 2006	Número de países presentes Sites 2009
InterContinental	100	105
Accor	93	87
BestWestern	85	80
Starwood	83	100
Hilton Group plc	74	87
Marriott	66	65
Carlson	66	74
Le Meridien	55	50
Golden Tulip	45	38
Hyatt	44	44

Fonte: Clarke e Chen (2008); InterContinental (2009); Accor (2009); BestWestern (2009); Starwood (2009); Hilton Group (2009); Marriott (2009); Carlson (2009); Le Meridien (2009); Golden Tulip (2009); Hyatt (2009).

A rede InterContinental mantém liderança a nível global, estando presente em 105 países, seguida pela Starwood (100 países), que superou a rede Accor (87 países) ao longo desses últimos três anos.

Ao comparar o número de países onde as redes acima estão presentes nos anos de 2006 a 2009, percebe-se um crescimento expressivo das redes InterContinental, que passou de 100 para 105 hotéis; Starwood, de 83 para 100; Hilton Group, de 74 para 87; e Carlson, de 66 para 74 hotéis. As redes Accor, BestWestern, Le Meridien e Golden Tulip diminuíram sua participação em território mundial.

A presença e atuação no mercado brasileiro é bastante relevante para as redes Pestana e Posadas; e menos importante para as redes Accor, Sol Meliá, Club Med e Golden Tulip; enquanto que para as demais a presença no país é definitivamente marginal dentro de suas estratégias de ampliação global (Choice Atlantica, InterContinental, Marriott, Hilton, Best Western e Starwood) (PROSERPIO, 2007).

Tabela 3: Classificação das redes hoteleiras por número de empreendimentos

RANKING POR NÚMERO DE EMPREENDIMENTOS NO POOL DE HOSPEDAGEM						
	Rede	Nº Aptos. no Pool	Nº Emprs.	Participação	Número de Cidades 2009 Sites	Número de hotéis 2009 Sites
1	Accor Hotels	19308	129	16,53%	61	144
2	Atlantica Hotels International	7716	56	6,60%	37	70
3	Blue Tree Hotels	6073	27	5,20%	16	23
4	Sol Meliá Hotels & Resorts	4511	19	3,86%	4	14
5	Hotéis Othon	4400	34	3,77%	12	22
6	InterContinental Hotels Group	2930	12	2,51%	8	11
7	Rede Nacional Inn	2647	21	2,27%	15	21
8	Bristol Hotéis & Resorts	2428	18	2,08%	13	20
9	Transamerica Flats	1965	17	1,68%	5	17
10	Versare	1958	25	1,68%	23	27

Fonte: Atlantica Hotels (2009); Accor Hotels (2009); Blue Tree Hotels (2009); Sol Meliá (2009) Hotéis Othon (2009); InterContinental (2009); Rede Nacional Inn (2009); Bristol Hotéis (2009); Transamerica Flats (2009); Versare (2009).

Os dados demonstram que a rede Accor, além de ser a terceira maior rede mundial em abrangência geográfica, domina o mercado brasileiro, com um total de 144 empreendimentos hoteleiros e quase metade da oferta de Unidades Habitacionais das maiores redes internacionais no país.

Conforme a tabela 3, entre 2006 e 2009 as redes hoteleiras que apresentaram crescimento mais significativo foram a Accor, que passou de 129 para 144 hotéis, a Atlântica Hotels, de 56 para 70, a Bristol Hotéis e Resorts, de 18 para 20, e a Versare, de 25 para 27. Já as redes Blue Tree, Sol Meliá, Hotéis Othon e InterContinental reduziram sua presença em território brasileiro, enquanto que a rede Nacional Inn e a Transamerica Flats mantiveram presença estável.

As cadeias hoteleiras possuem uma maior capacidade de fazer investimentos e de adquirir conhecimentos especializados sobre a Hotelaria (devido à necessidade de interações e de prestação de serviços com os hotéis que fazem parte do mesmo grupo hoteleiro) (ESPINO-RODRÍGUEZ; TAYLOR, 2006). Corroborando com o exposto, Ingram e Baum (1997) afirmam que operações centralizadas podem contribuir positivamente com o acesso aos recursos tradicionais e recursos relacionados ao conhecimento.

Os recursos de uma empresa hoteleira podem ser classificados em três categorias: de capital físico, de capital humano e de capital organizacional (BARNEY, 1991). Quanto aos capitais físico e humano, os benefícios da centralização são a redução de custo de matérias-primas e a conquista de recursos especializados, com destaque para a centralização do sistema

de reservas. Já quanto ao capital organizacional, os benefícios são o compartilhamento de *know-how* e a acessibilidade a sistemas e procedimentos organizacionais que melhorem a eficiência e a eficácia das unidades estratégicas de negócios. O ponto chave é que a centralização de alguns recursos mencionados anteriormente permite que os componentes da cadeia estejam em posição privilegiada para obter vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Desta forma, a principal unidade de análise na busca por identificar o valor da concorrência deve ser nas operações (ESPINO-RODRÍGUES; TAYLOR, 2006).

Paralelamente ao exposto, Lim e Hall (2008) destacam que muitas barreiras estão dificultando o uso integral das tecnologias de informação e da Internet por pequenas e médias empresas hoteleiras. Entre esses obstáculos os autores ressaltam: falta de recursos financeiros; ausência de conhecimentos e de experiência em TI; e oposição às mudanças e localização periférica (LIM; HALL, 2008).

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). O desafio de se tornarem competitivas e permanecerem no mercado têm exigido que as empresas hoteleiras busquem e adquiram cada vez mais conhecimentos visando obter vantagem competitiva. 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). Nesse contexto, as ferramentas de Tecnologia da Informação e Inteligência Competitiva¹, através de um processo sistemático de agregação de valor, auxiliam as empresas a transformar esses dados, informações, e conhecimento 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 complementa ressaltando que as empresas terão que basear todas as atividades na informação, não havendo outra escolha (DRUCKER,

¹ No contexto deste trabalho será utilizada a sigla IC pra representar Inteligência Competitiva.

1998). Battaglia (1999) explica que a IC se sustenta em dois pilares: a informação e a velocidade com que ela é utilizada. Corroborando, Cardoso (2003) comenta que a IC também é vista como uma ferramenta adequada para a gestão de negócios, pelo fato de buscar, entender, analisar e disseminar as informações referentes à concorrência, bem como suas vontades e intenções.

No entendimento da Society of Competitive Intelligence Professionals (2004) a IC é “um programa sistemático e ético de coleta, análise, disseminação e gerenciamento das informações sobre o ambiente externo, que podem afetar os planos, as decisões e a operação da organização”.

Uma das bases para o processo de IC nas empresas é a cultura organizacional, que deve se adaptar à nova realidade econômica, que pode e deve ser gerenciada, com o objetivo de possibilitar uma dinâmica positiva para estabelecer princípios, valores e crenças que são essenciais para obter a IC (VALENTIM; WOIDA, 2004). Sendo assim, Silva (1999, p. 2) assegura que os gestores e empresários devem “[...] conhecer os seus processos de prestação de serviços, identificando quais são as necessidades de seus clientes e criando mecanismos de realimentação de seus processos, de forma a possibilitar que estas necessidades sejam atendidas permanentemente”. O que caracteriza a atual revolução tecnológica é a aplicação da informação e do conhecimento na geração de novos conhecimentos, através de um ciclo cumulativo de realimentação entre a inovação e o seu uso, com uma integração crescente entre máquinas e mentes (CASTELLS, 1999).

Através do levantamento de publicações internacionais, encontrou-se investigações sobre IC em diversos setores, como: educação (HEINRICHS, JEEN-SU, 2008), Calof e Wright (2008), Hughes e White (2006) e Fleisher (2004); empresas em geral sem definição do ramo de atividade (TAMBOURA; 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; BAILETTI, 2008) e Dishman e Calof (2008), plano e seguradora de saúde (MÉLO; MEDEIROS, 2007), pequenas e médias empresas da indústria de multimídia e animação noturna (TARRAF; MOLZ, 2006), pequenas e médias empresas em geral visando a melhoria ou reengenharia dos processos (SALLES, 2006) e Groom e David (2001), setor comercial das empresas (LE BON, 2006), indústria de alimento, higiene e limpeza (KURTZ; SCHULER, 2003), espionagem (HEMPHILL, 2002), indústria de telefonia móvel do Reino Unido (SHING; SPENCE, 2002), fornecedores de produtos e indústria (JAWORSKI; MACINNIS; KOHLI, 2002), empresas que representavam 17 classificações da indústria (VEDDER; GUYNES, 2001; 2002),

exportação (SAAYMAN *et al.*, 2008), Postigo (2001) e Tian e Tobar (2000); portais de informações e notícias (ELEA; ADELAI DA, 2001). Também há investigações sobre como a IC permite as empresas em geral a criarem conhecimento de negócio (OUBRICH, 2007) e IC abordada no ambiente da *web* (BONCELLA, 2003).

Já o levantamento de publicações nacionais demonstra que os estudos de IC foram realizados nos seguintes setores: pequenas empresas em geral (VEPPO, 2008), alta tecnologia (SAUNER; BALESTRIN, 2006), automotivo (QUINELLO; NICOLETTI, 2005), madeireiro (HOFMANN; PELAEZ; MELO; AQUINO, 2008) e Rodriguez e Fontana (2005), Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP (BATTAGLIA, 1999), organização em geral (CASTRO; ABREU, 2006; TRZECIAK; SCHENATTO; ABREU, 2008; GONÇALVES *et al.*, 2004), inovação tecnológica e IC para empresas em geral (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001), IC na internet para empresas em geral (ABREU; SILVA, 2001) indústria de compressores (COLAUTO *et al.*, 2004), empresas em geral (VALENTIM; GELINSKI, 2005) e Costa e Silva (1999), organizações produtivas (SILVA; ESPÍNOLA; VILAR, 2006) e recursos humanos (VARGAS; SOUZA, 2001). Ao observar o atual estado da arte, percebe-se uma lacuna em aberto em publicações sobre IC na Indústria de Turismo e Hotelaria, o que ressalta a relevância deste estudo, destacando o caráter pioneiro da presente investigação.

Este trabalho está pautado na seguinte pergunta de pesquisa: Quais ferramentas de IC os hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situados no Brasil estão utilizando como auxílio à tomada de decisões gerenciais?

Este estudo de caráter exploratório com abordagem quantitativa e qualitativa comparativa utilizou-se de questionários estruturados e pré-codificados que foram disponibilizados por meio eletrônico, que subsidiou a coleta de dados obtidos a partir dos gestores e empresários dos hotéis-alvo.

O foco central do estudo corresponde a 200 hotéis (universo da pesquisa) pertencentes a grandes redes hoteleiras situadas no Brasil que estão localizados nos Estados (figura 20) de Alagoas, Amazonas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe, e no Distrito Federal. Desse universo, 72 hotéis (36,0%) se dispuseram a responder o questionário eletrônico.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo principal analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil como suporte à tomada de decisão.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o propósito central, alguns objetivos específicos foram traçados:

- a) Identificar o nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria;
- b) Identificar os hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva;
- c) Identificar a frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão bem como mensurar as práticas e frequência do monitoramento das informações;
- d) Diagnosticar o nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.

1.3 Justificativa

A escolha do tema central, assim como dos objetos de estudo, remete-se ao fato exposto por Bergeron (2000), que com bons recursos, empreendimentos de grande porte ainda são mais susceptíveis a implementar práticas formais de IC, o que não significa que pequenas empresas não possuem conhecimento e conduta voltada à IC. Investigações realizadas por Saayman *et al.* (2008) identificaram que o porte da empresa é um fator relevante que influencia o processo de IC. As pesquisas analisadas demonstraram que as pequenas empresas

enfrentam um grande desafio na concepção e desenvolvimento de um programa de IC eficaz se comparadas às grandes organizações. Vedder e Guynes (2001) mencionam que muitas das grandes empresas possuem unidades formais de IC, e Groom e David (2001) afirmam que a maioria das pequenas empresas obtém informações e inteligência através de processos informais.

Isso provavelmente refere-se à disponibilidade dos recursos necessários para viabilizar a construção de um projeto eficaz de IC, que compreende a contratação de mão-de-obra qualificada e aquisição de ferramentas adequadas. Já nas pequenas empresas, muitas vezes é o proprietário que assume o papel do profissional de IC, o que pode ser perigoso por possivelmente não possuir conhecimento. Além disso, para Castro e Abreu (2007, p. 10), a utilização da IC para:

Processar as informações (coleta, validação, análise e disseminação) contrapõe-se a uma prática bastante comum nas organizações, ou seja, a se repassar informações captadas do ambiente externo da maneira como vieram, sem que se faça análise da veracidade e da relevância daquela informação. O simples repasse da informação gera maior incerteza no processo decisório da empresa.

Tomando-se como ponto de partida essas considerações, o tema central “Inteligência Competitiva”, se justifica por possuir caráter pioneiro à medida que se constata a existência de uma lacuna quanto a publicações sobre Inteligência Competitiva voltada ao turismo e hotelaria, no contexto nacional e internacional. Ao identificar as necessidades e as contribuições de se ter um programa formal de IC, este trabalho pode contribuir para o aprimoramento ou inovações em processos internos e externos em todos os níveis (operacional, tático e estratégico), diagnosticar práticas de empresas top na área, estabelecer um cenário global do hotel e sua atuação no mercado, adquirir vantagens e estratégias competitivas frente aos concorrentes, tomar decisões mais concisas baseadas em fatos reais do ambiente em que estão inseridos, além sensibilizar os gestores para a importância de se contratar e investir em profissionais altamente qualificados nesta área.

Pela perspectiva acadêmica, este estudo contribui em três pontos: a-) transporte de conceitos e modelos da indústria para área de serviços; b-) os procedimentos metodológicos e ferramentas de análise utilizadas que inclui métodos estatísticos e teste de hipótese; c-) abertura do leque de pesquisas e discussão sobre o tema no meio acadêmico. Desta forma, o tema apresenta-se relevante, tanto pela contribuição do arcabouço acadêmico, quanto pela discussão junto aos hotéis e demais empresas do setor turístico.

1.4 Organização do trabalho

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, além da referência consultada e dos apêndices. O capítulo um apresenta o tema em estudo, através de sua contextualização, objetivos, a justificativa, a definição do problema de pesquisa e a organização do trabalho. No capítulo dois é apresentada a fundamentação teórica da investigação, dividida em três subcapítulos que abordam o turismo e a hotelaria, tecnologia da informação e a Inteligência Competitiva. No capítulo três é apresentada a metodologia da pesquisa, que indica as ações que foram desencadeadas no processo bem como os métodos de análise dos dados e informações. No capítulo, quatro é apresentado a análise dos dados quantitativamente, utilizando-se de métodos estatísticos, e qualitativamente com teste de hipótese e análise comparativa entre as respostas das regiões, bem como a análise dos resultados. No capítulo cinco são apresentadas as considerações finais, incluindo as limitações e as sugestões para estudos futuros. As referências bibliográficas e os apêndices contendo dados e informações construídos para subsidiar esta pesquisa finalizam este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O turismo e a hotelaria

Neste capítulo apresentam-se o conceito de turismo, sua importância econômica, os pontos positivos e negativos dessa atividade para um destino turístico e faz-se a ligação do turismo à hotelaria, conceituando-se também as redes hoteleiras de grande porte, objeto de estudo dentro de suas peculiaridades e classificações diversas.

2.1.1 Turismo

O turismo é um campo de estudos que necessita de embasamento teórico para que se torne uma disciplina. Não obstante, o segmento turístico apresenta insuficiência conceitual, apesar de ter sido sustentado por diversas publicações nessa última década (COOPER *et al.*, 2001; THEOBALD, 2001).

Na literatura são encontradas disposições para definições tratando o turismo como indústria, fenômeno social, atividade ou setor econômico. O conceituam também de forma técnica e holística enxergando-o como fenômeno difícil de ser entendido e constituído por setores, serviços e atividades, ou como a adição de relações e fenômenos provenientes da interação entre turistas, governos e comunidades locais no processo de receber e atrair os turistas, envolvendo todos os prestadores de serviços (COOPER *et al.*, 2001; THEOBALD, 2001; BENI, 2003).

A definição de turismo evoluiu e sofreu mudanças ao longo do tempo. La Torre (*apud* BARRETO, 2001, p. 13), o define como sendo:

Um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas que, fundamentalmente por motivos de recreação, descanso, cultura ou saúde, saem do seu local de residência habitual para outro no qual não exercem nenhuma atividade lucrativa nem remunerada, gerando múltiplas inter-relações de importância social, econômica e cultural.

Esse conceito enfatiza o caráter não lucrativo da viagem, desconsiderando a existência do turismo de negócios, tomando como pressuposto que viagens a negócios não acontecem por prazer e sim pelo trabalho, pelo aspecto financeiro.

Contrapondo-se a esse conceito tem-se a definição da OMT, que faz referência ao turismo como sendo as atividades desempenhadas pelos indivíduos durante sua permanência e viagens em lugares díspares de sua habitação, por um período de tempo contínuo, inferior a um ano, com a finalidade de negócios, férias, entre outros (SANCHO, 2001). Do ponto de vista da oferta e demanda, turismo é definido como a indústria que versa sobre todas as organizações, empresas e instalações designadas a servir as necessidades e desejos do turista (LEIPER, 1979). Em uma visão mais economicista, o turismo é conceituado como a soma total das despesas com o turismo dentro das fronteiras de um país, ou subdivisão política, ou ainda uma área onde esteja inserida uma estrutura de transporte entre estados ou países conectados (THEOBALD, 2001). Já do ponto de vista holístico, Jafari e Ritchie (1981, p. 15) definem turismo como sendo “[...] o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades, e dos impactos que ambos, ele e a indústria, geram sobre os ambientes físico, econômico e sociocultural da área receptora”.

As definições apresentadas solidificam as características mais relevantes do turismo tais como as motivações, duração das viagens e determinação das atividades desenvolvidas no turismo.

O turismo é uma atividade que movimenta bilhões de dólares no mundo inteiro, com perspectivas de progressos futuros. A atividade turística cresceu de tal forma que atingiu posição importante mundialmente tanto em termos econômicos quanto sociais. Para muitos países a atividade turística é o maior produto no mercado internacional (GOELDNER, 2003).

Referindo-se ao desenvolvimento deste setor, O'Connor (2001, p. 13) confirma afirmando que o turismo é:

A maior indústria do mundo é um dos maiores empregadores em termos mundiais. Sua contribuição para o Produto Interno Bruto, o emprego e o desenvolvimento regional são bem documentados e, diferentemente de muitos outros setores, deve crescer nas próximas décadas, pois o tempo destinado ao lazer está aumentando.

Com o desenvolvimento dos meios de transporte, hospedagem e comunicações, o turismo deixou de ser uma atividade restrita às camadas mais abastadas, impulsionando o turismo de massa. O processo de internacionalização das viagens, que permitiu a ampliação e o desenvolvimento de novas destinações, principalmente a ascensão do turismo nos países emergentes e o aumento significativo de investimento de capital nesse setor, foi facilitado

pela evolução tecnológica e dos meios de comunicação (GOELDNER; RITCHE; McINTOSH, 2002).

Devido à fragmentação do setor turístico, é difícil mensurar o impacto econômico total dessa atividade, tendo em vista que muitos dos serviços e equipamentos são utilizados por turistas e pela própria comunidade local, ou seja, é difícil aferir os gastos dos turistas e visitantes isoladamente (THEOBALD, 2001). Na visão de Yowell (2002, p. 18) “o turismo é considerado o maior contribuinte no que se refere ao desenvolvimento econômico global, criando empregos e gerando riqueza em uma escala genuinamente internacional”. Informações disponibilizadas pela OMT (Organização Mundial do Turismo) divulgam que o número de desembarques internacionais alcançou a casa dos 898 milhões no ano de 2007 e ressaltam ainda que o montante dos desembarques aumentaram de 800 para 900 milhões em apenas dois anos.

Estimativas para 2008 revelam a previsão de crescimento de 6,2% no PIB mundial, somente com atividades ligadas direta ou indiretamente ao turismo e uma elevação de 5,9% de empregabilidade neste setor. Neste mesmo ano, está previsto que o PIB aumente em torno de 4,2% (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2009a; WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2008). Complementando, Theobald (2001) salienta que a atividade turística internacional passou a integrar objetivo de diversos governos, pois além de oferecer novos postos de trabalho, também oportuniza o ganho de fortes divisas.

Pode-se afirmar ainda que o turismo gera riqueza e cria empregos, porém cabe ressaltar que vivemos em um mundo capitalista, o que significa que essas riquezas estão concentradas nas mãos de poucos, e os empregos gerados pela instalação de empreendimentos turísticos geralmente são de serviços braçais, como o de limpeza e manutenção, fato que acaba gerando mais desigualdades sociais, degradação do meio ambiente, da cultura local e até descaracterização da identidade dos nativos. Referindo-se aos impactos (quadro 3), Lage (2001, p. 166) aponta que:

O turismo tem um efeito duplo sobre a cultura; de um lado, criando valor econômico, ele pode ajudar a preservar a cultura, beneficiando tanto os turistas quanto os receptores. Por exemplo, prédios religiosos, locais arquitetônicos, danças tribais são valorizadas por ambos os grupos; e, por outro lado, a cultura pode ser distorcida pelo turismo quando o mesmo charme cultural é substituído por imitações, ou seja, cópias de artesanatos ou de música tradicional. Igualmente, o desgaste físico excessivo pode prejudicar esse patrimônio natural e artificial.

Dentre os impactos econômicos positivos e negativos que a atividade turística provoca em um país pode-se destacar:

Impactos Positivos	Impactos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> – O turismo aumenta a renda do lugar visitado via entrada de divisas; – O turismo estimula investimentos e gera empregos; – O turismo como meio de redistribuição de riquezas; – Os efeitos multiplicadores do turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> – A pressão inflacionária; – A grande dependência com relação ao turismo; – Os custos sociais e ambientais; – As prioridades de investimentos.

Quadro 3: Impactos da atividade turística.

Fonte: Lage (2001).

Conforme exposto no quadro 3, o turismo tem o seu lado positivo e negativo. O importante é não abrir mão de planejar, visando diminuir os impactos sociais, ambientais, culturais e econômicos que possam ocorrer no futuro.

Além do planejamento, para que o turismo aconteça, é imprescindível que o destino turístico disponha de infra-estrutura para melhor atender os turistas e visitantes, por isso torna-se necessário contextualizar e conceituar o produto turístico neste trabalho, para entendermos melhor a relação do turismo com os meios de hospedagem, aqui em específico os hotéis. O setor turístico é um conjunto de bens e serviços, pois é formado pelos seguintes componentes: meios de hospedagem, serviços de alimentação, serviços de transporte, lojas de souvenirs, organizações para o lazer e outras empresas relacionadas apresentando variadas características. A atividade turística é um conjunto de inter-relações entre diversos fatores que precisam ser apreciados de forma conjunta sob uma visão sistêmica (THEOBALD, 2001). Apresenta-se a figura 1 visando um melhor entendimento dessas inter-relações no setor turístico onde são considerados os elementos de oferta (constituída pelo conjunto de produtos/serviços e demais organizações públicas e privadas envolvidas com a atividade turística), demanda (composta por um conjunto de consumidores ou *prospects* de bens e serviços turísticos), operações de mercado (organizações que facilitam a inter-relação entre a demanda e a oferta, como exemplo pode-se citar os intermediários, empresas que organizam eventos, companhias de transporte, órgãos privados e públicos, que diante do seu trabalho organizam e promovem o turismo), espaços geográficos (que são as bases físicas nas quais acontece o encontro entre a oferta e a demanda) etc., bem como os fatores externos que são incontroláveis (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2003).

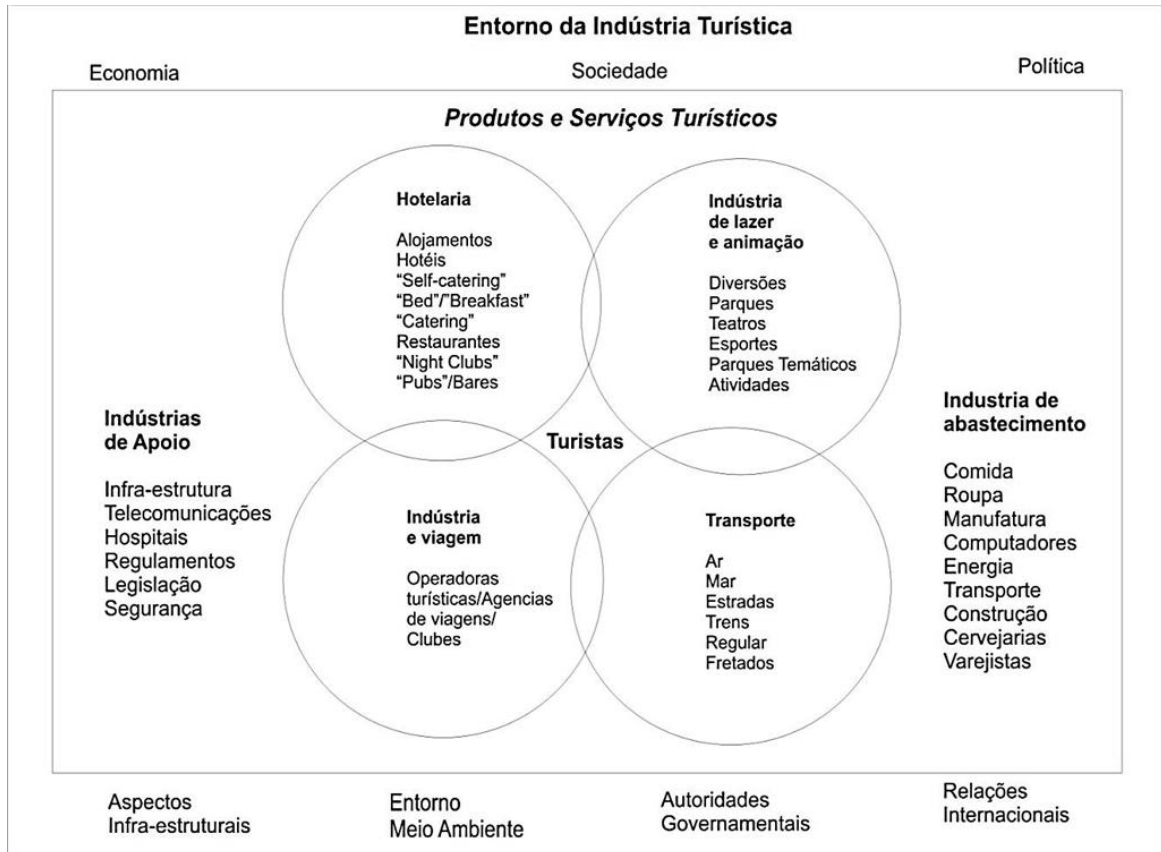


Figura 1: Marcas da indústria turística
Fonte: Organização Mundial do Turismo (2003, p. 49).

Os hotéis, juntamente com os demais meios de hospedagem, bares e restaurantes, fazem parte dos equipamentos turísticos, que também são chamados de “superestrutura”. Os meios de hospedagem completam a oferta turística e visam atender as necessidades dos turistas, sendo que a falta deles em um determinado destino, pode fazer com que os mesmos deixem de viajar (LAGE, 2001).

2.1.2 A hotelaria

O desenvolvimento e a ampliação do mercado turístico nacional, seguindo a tendência mundial, têm demandado dos empresários e gerentes hoteleiros uma maior atenção à crescente complexidade deste setor (ANDRADE, 2000).

Diversos conceitos são utilizados para definir hotel. Algumas dessas definições são apresentadas a seguir: “Hotel é uma atividade permanente de prestação de serviços que opera 24 horas por dia, durante o ano inteiro, e seu principal produto, a diária hoteleira, é altamente

perecível” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 49). Convém observar que esse conceito é amplo e que a Embratur (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2004) define o hotel como sendo apenas o estabelecimento comercial de hospedagem que oferece aposentos mobiliados com banheiros privativos para ocupação eminentemente temporária, oferecendo serviço completo de alimentação, além de outras atividades inerentes à operação hoteleira. Por sua vez, Mestres Soler (2000) define hotel como sendo o estabelecimento que facilita alojamento com serviços complementares, distintos de qualquer uma das outras modalidades.

Esses aposentos mobiliados com banheiros privados são chamados de Unidade Habitacional – UH. A UH é o ambiente que compreende o quarto e o banheiro, alocado ao hóspede mediante pagamento de tarifas nos meios de hospedagem (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003). No entendimento da EMBRATUR (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2002), a UH “é o espaço que compreende as áreas principais de circulação comuns do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para bem-estar, higiene e repouso”.

O Instituto Brasileiro de Turismo (2002) apresenta na Deliberação Normativa de abril de 2002 os requisitos mínimos que um meio de hospedagem convencional precisa ter:

- Ser licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- Possuir espaços apropriados para guardar objetos, pertences e bagagens dos hóspedes;
- Dispor de portaria ou recepção para atendimento e controle de entrada e saída dos hóspedes;
- Manter a arrumação, limpeza, manutenção e conservação dos equipamentos e instalações de uso dos hóspedes.

Quadro 4: Requisitos mínimos de um meio de hospedagem.

Fonte: Instituto Brasileiro de Turismo (2002).

Os meios de hospedagem, de acordo com EMBRATUR (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2002), são classificados em quartos, apartamento e suíte, sendo que o quarto utiliza banheiro coletivo, o apartamento possui banheiro individual e a suíte, além de possuir o banheiro individual, conta com sala de estar. Com relação à classificação, Castelli (2001) expressa que as empresas hoteleiras podem ser classificadas de várias formas e essa classificação depende muito do enfoque que se deseja dar. Devido ao objeto de estudo referir-se a empresas de grande porte, cabe aqui apresentar a Resolução 1.023, do Conselho Nacional do Turismo – CNTUR, que estabelece o seguinte:

Art. 1º - Para fins da presente Resolução considera-se:

I – Pequena empresa, aquela com receita bruta anual máxima possível inferior a dez mil (10.000) Ufirs - Unidade de Referência Fiscal;

II – Média empresa, aquela com receita bruta anual máxima possível superior ao limite acima, mas inferior a vinte e cinco mil (25.000) Ufirs, valores de referência.

III- Grande empresa, aquela com receita bruta anual superiores a vinte e cinco mil (25.000) Ufirs (CASTELLI, 2001, p. 57; DUARTE, 2005, p. 46).

Quanto à classificação do porte da empresa hoteleira no Brasil, Duarte (2005) e Tuch (1999) apresentam e conceituam os hotéis de acordo com o número de unidades habitacionais ofertadas ao mercado utilizando como referência a Resolução 1.023 da CNTUR (quadro 5).

TAMANHO DO HOTEL	CNTUR RESOLUÇÃO 1.023 Faturamento ano	NÚMERO DE UH's DUARTE (2005)	NÚMERO DE UH's TUCH (1999)
PEQUENO	Menor que R\$ 120.000,00	1 a 40	1 a 80
MÉDIO	Maior que R\$ 120.000,00	41 a 200	81 a 200
GRANDE		Maior que 200	Acima de 200

Quadro 5: Classificação da empresa hoteleira pelo número de UH's.
Fonte: Duarte (2005); Tuch (1999).

A proporção mundial que o turismo alcançou, devido à globalização, despertou nos governos de vários países a grande necessidade de se ter um controle maior sobre os hotéis, objetivando estabelecer padrões de qualidade dos serviços e do grau de conforto, facilitando o processo de escolha dos clientes. Concordando com o exposto, Castelli (2001) apresenta os objetivos de classificação segundo a Embratur:

- A sociedade em geral – sobre os aspectos físicos e operacionais que irão distinguir os diferentes tipos e as categorias de meios de hospedagem;
- Os consumidores – para que possam aferir a compatibilidade entre qualidade oferecida e preços praticados pelos meios de hospedagem de turismo;
- Os empreendedores hoteleiros – sobre os padrões que deverão prever e executar em seus projetos, para a obtenção do tipo e da categoria desejados.
- O controle e a fiscalização – sobre os requisitos e padrões que deverão ser observados, para manutenção da classificação (CASTELLI, 2001, p. 59).

Historicamente os hotéis utilizavam e eram classificados segundo normas da Embratur, pelo sistema de estrelas. Nesta década, o hotel tem liberdade de escolher a forma que deseja ser classificado. Os hotéis podem optar por se classificar em um dos três tipos: Autoclassificação ou sem classificação; Classificação privada; Classificação oficial (CASTELLI, 2000).

Em 2001 a ABIH e a Embratur compartilharam responsabilidades e definiram uma nova forma de classificação. A nova matriz mantém o sistema de classificação por estrelas, conforme segue: Luxo - Cinco Estrelas; Superior - Quatro Estrelas; Turístico - Três Estrelas; Econômico - Duas Estrelas e Simples. A inovação está na criação da categoria *plus* para hotéis super luxo. Após a primeira classificação, o hotel é reavaliado anualmente (ABIH, 2004). Outro critério de classificação utilizado pelos hotéis refere-se a que segmento de clientes o hotel se enquadra e busca atender. Neste sentido foram estabelecidas as seguintes classificações: Hotéis de Negócios; Hotéis ou Estâncias Turísticas; Hotéis Residenciais ou Flats; e Hotéis Econômicos (SERSON, 2000).

2.1.3 Conceito dos serviços de hospedagem

A indústria de serviços, também conhecida como indústria limpa é uma das mais prósperas do mundo. As economias dos países desenvolvidos e em desenvolvimento estão mais dependentes dos serviços, que contribuem com mais de 50,0% do PIB, ultrapassando a contribuição da agricultura e da indústria em geral (COBRA, 2001).

Percebe-se certa dificuldade entre os autores para conceituarem “serviços”. A Associação Americana de Marketing define serviços como vantagens, aquelas atividades ou satisfação que são ofertadas mediante a compra de um serviço ou vinculadas com a venda de algum bem (produto) (LAS CASAS, 1991). “Para muitos a consideração de bem significa alguma coisa, um objeto, artigo ou material e o serviço uma ação, esforço ou desempenho” (HOFFMAN; BATESON, 2002, p. 5). Serviços também podem ser entendidos como atividades intangíveis que atendam e satisfaçam as necessidades e desejos dos consumidores finais (COBRA, 2003). No entendimento de Kotler (2000b) serviço é qualquer performance ou ação fundamentalmente intangível, que um elemento pode oferecer ao outro sem resultar na propriedade de nada, podendo ou não estar vinculado a um produto concreto. Na percepção de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), os serviços são idéias e conceitos, e produtos são objetos. Inovações em serviços não são patenteáveis e as franquias têm sido o veículo para assegurar áreas de mercado e estabelecer a solidez da marca.

Em relação ao produto hoteleiro, Castelli (2002, p. 129) define como sendo “um somatório de bens e serviços, sejam eles tangíveis ou intangíveis”. O produto hoteleiro possui algumas características que são peculiares ao setor de prestação de serviços: é intangível/imaterial; não é estocável (os apartamentos que ficam desocupados na baixa demanda não podem ser estocados, representando uma perda); é instantâneo (o produto é produzido e consumido ao mesmo tempo); apresenta direito de uso (o cliente paga para usar o apartamento, não tendo o direito de posse).

Outros autores como Cobra (1992); Kotler (2000a); Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000); e Hoffman e Bateson (2002) têm abordado as peculiaridades relativas aos serviços. Para um melhor entendimento, alguns autores comparam os serviços a bens físicos (tabela 4), dentre eles, pode-se destacar Grönroos (1995).

Tabela 4: Principais diferenças entre bens físicos e serviços

Bens Físicos	Serviços
- Tangível.	- Intangível.
- Homogêneo.	- Heterogêneo.
- Produção e distribuição separadas do consumo.	- Produção, distribuição e consumo são processos simultâneos.
- Uma coisa.	- Uma atividade ou processo.
- Valor principal produzido em fábricas.	- Valor principal produzido nas interações entre comprador e vendedor.
- Pode ser mantido em estoque.	- Não pode ser mantido em estoque.
- Clientes normalmente não participam do processo de produção.	- Clientes participam da produção.
- Transferência de propriedade.	- Não transfere propriedade.

Fonte: Grönroos (1995, p. 38).

O serviço possui uma quinta característica que seria a influência externa, uma vez que os serviços podem ser altamente afetados e influenciados por avanços tecnológicos, regulamentação governamental e aumentos de preço da energia. Essas transformações podem influenciar a forma que os serviços são realizados e o tamanho da empresa de serviços. Entre todas as características de serviços citadas, a que mais se destaca entre os autores é a intangibilidade, tendo maior extensão para alavancar estratégias na área de serviços (SCHMENNER, 1999).

O empreendimento hoteleiro pode ser visto e caracterizado como um sistema produtor de serviços. Seguindo este pensamento Castelli (2001, p. 85) salienta que “o sistema se atém a um grupo de processos correlatos” e complementa dizendo que é o somatório de todos esses processos que dá origem ao sistema. O processo de prestação de serviços por parte dos hotéis é caracterizado por um volume muito grande de hóspedes processados todos os dias, sendo o valor do serviço gerado tanto na recepção e telefonia, quanto na governança (GIANESI; CORRÊA, 1996), que segundo Castelli (2001) são Unidades Gerenciais Básicas-UGBs. O autor afirma que é necessário que se tenham ótimos funcionários, para que cada UGB atinja suas metas (CASTELLI, 2001). Esse momento em que os serviços são processados e percebidos pelos clientes é chamado de momento da verdade, que de acordo com Castelli (2001, p. 127), é o “espaço de tempo em que os clientes interagem com algum aspecto da empresa e dessa interação obtêm um resultado positivo ou negativo. É o momento em que o cliente avalia a qualidade dos bens e serviços ofertados pela empresa [...]”. Corroborando, Almeida (2001) expõe que cada colaborador, ao atender um cliente, tem a capacidade de cativá-lo ou expulsá-lo definitivamente da organização.

Paralelamente ao exposto, para caracterizar os setores e os “momentos da verdade” que ocorrem na percepção dos hóspedes durante o período de hospedagem em uma empresa hoteleira, Serson (2000) criou a figura 2 a seguir:



Figura 2: Momentos da verdade em um hotel.
Fonte: Serson (2000, p. 51).

A sequência acima dos momentos da verdade pode ser considerada um ciclo de serviços pelo qual cada hóspede que fez sua reserva passa durante sua estadia. O ciclo de serviços pode ser definido como sendo “a reunião sequenciada de todos os momentos da verdade vivenciados por um cliente na empresa” (ALMEIDA, 2001, p. 38). Dentro de cada um dos itens do ciclo, é necessário avaliar e identificar os atributos mais relevantes e valorizados pelos clientes (CASTELLI, 2001) visando padronização e personalização dos serviços prestados.

2.1.4 Processos na hotelaria

No entendimento de Las Casas (2007, p. 81),

o processo é desenvolvido para facilitar a prestação de serviços. Os vários pontos de contato [...] são planejados visando a uma fluidez e eficiência que permitam a prestação de serviços sem atrapalhões, complicações ou impedimentos do processo e de forma lucrativa. No entanto o contato dos funcionários com os clientes é fundamental. Um bom processo só é completo se o nível de contato com os clientes for satisfatório. Os procedimentos referem-se ao atendimento, ou ao “momento da verdade”. É nesse momento que se realiza tudo aquilo que foi ensinado e praticado no treinamento, no planejamento etc. Os clientes percebem uma boa ou má prestação de serviços, em grande parte, pela qualidade do contato pessoal com os funcionários de uma empresa.

Um empreendimento hoteleiro é distribuído em diversos postos de trabalho constituídos por equipamentos e colaboradores. Esses postos necessitam de um planejamento detalhado que integre as operações dos diferentes setores permitindo o compartilhamento e disseminação de dados e informações entre eles. Os processos hoteleiros são compostos pelas atividades Administrativas, Reservas, Alimentos e Bebidas, Compras, e Limpeza e Manutenção (SILVA, 1999), como demonstrado na figura 3. Para que haja uma perfeita operação os setores de governança, alimentos e bebidas, administração, recepção e reservas devem trocar informações permanentemente.

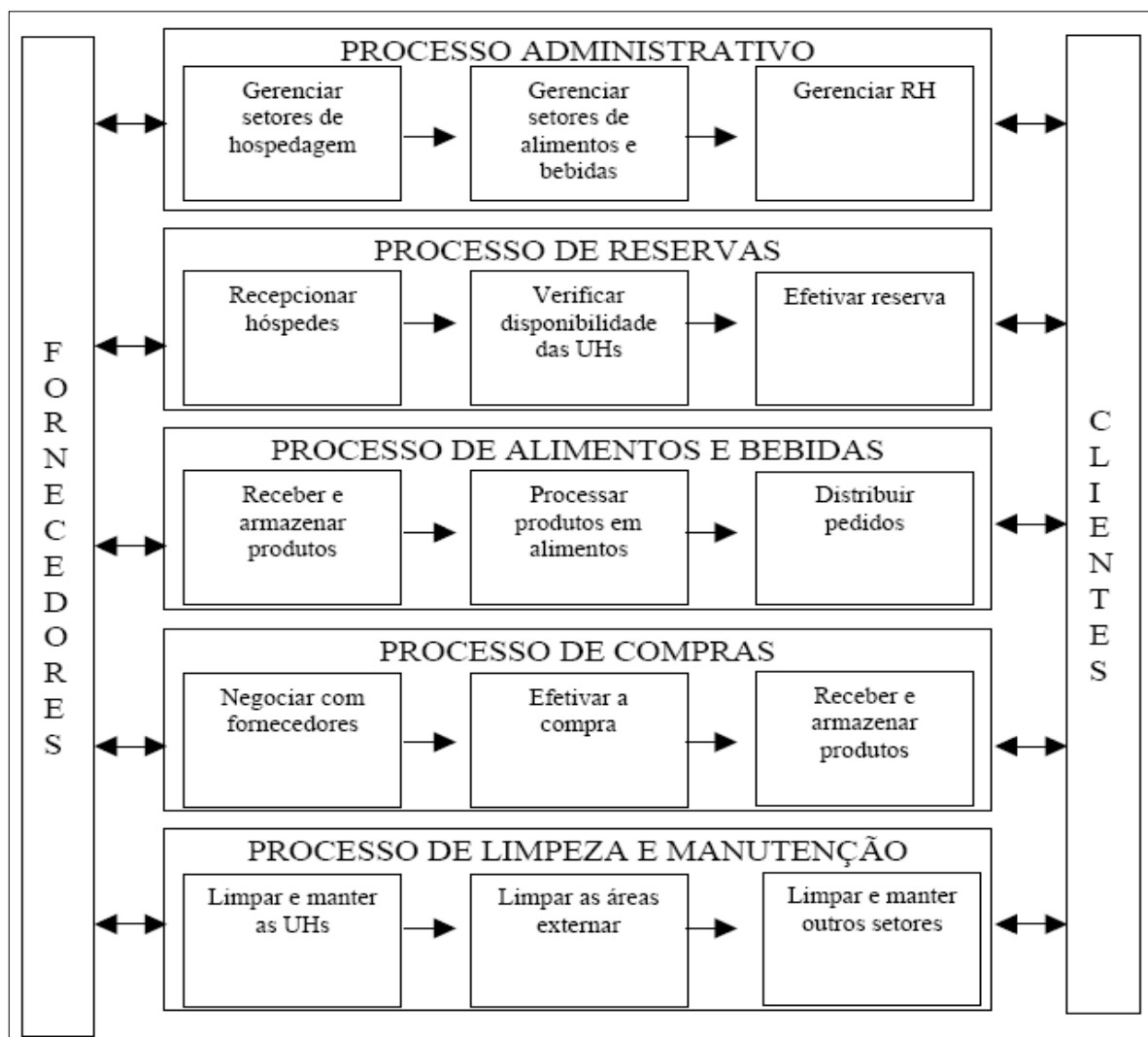


Figura 3: Detalhamento dos Processos Hoteleiros.

Fonte: Silva (1999, p. 70).

a) Processo administrativo

O processo administrativo (figura 3), relevante para o andamento da atividade hoteleira, trata-se de um processo compreensivo por envolver atividades que são efetuadas em

diversos setores, como por exemplo, Recursos Humanos. Este processo está presente em todos os momentos, desde a hospedagem até a alimentação, sendo assim, os demais processos são seus clientes e fornecedores (SILVA, 1999).

b) Processo de reservas

O primeiro contato do hóspede com o hotel acontece através dos setores de recepção e reservas (figura 4). No entendimento de Cândido e Viera (2003, p. 79) “é na recepção que o hóspede é recepcionado e forma sua primeira opinião sobre o hotel e, da mesma forma, no final da hospedagem na hora do *check-out* leva sua impressão sobre o hotel”. As informações transferidas no momento da reserva (momento da verdade) em um determinado hotel são o que influenciam a definição do cenário para todos os encontros posteriores, e não apenas aqueles associados com uma estadia em particular. Do ponto de vista do fornecedor de serviços, o procedimento de reserva (pré-registro e registro) é a fonte principal de entrada de informações que alimenta todas as etapas posteriores do ciclo de vida dos clientes (CONNOLLY, 2000).

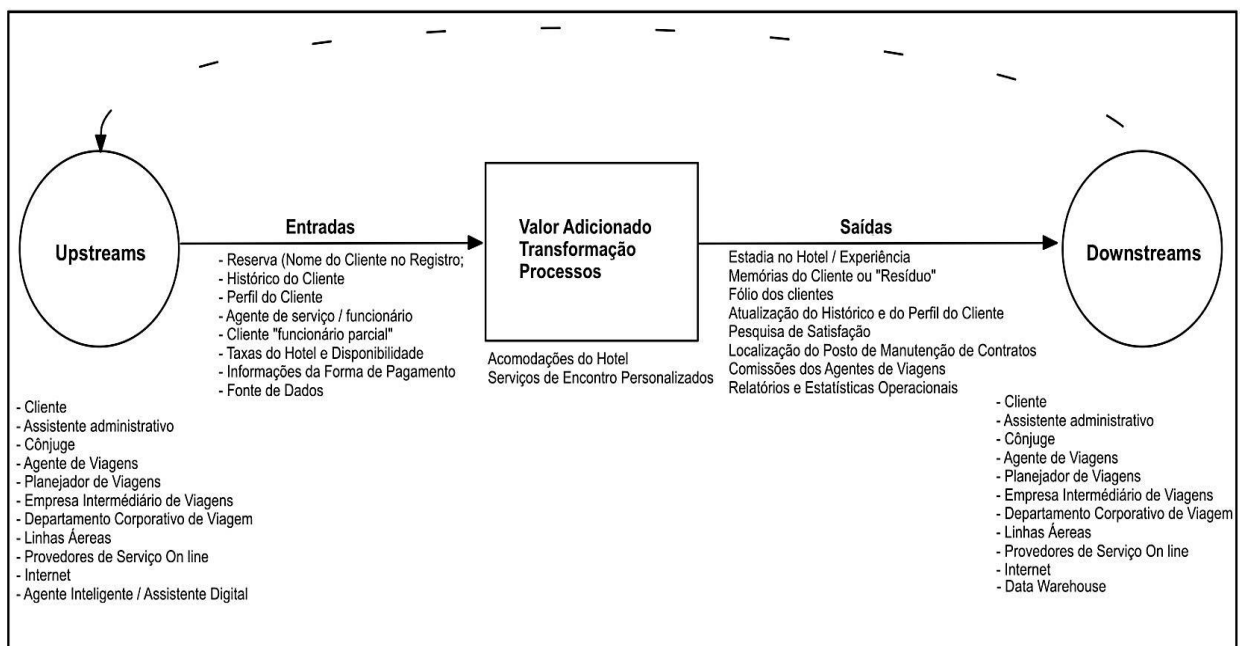


Figura 4: Modelo do processo de reservas de hotel entradas-saídas.

Fonte: Connolly (2000, p. 21).

O número de informações trocadas depende do histórico do cliente com um determinado hotel (ou demais hotéis pertencentes à mesma cadeia), do propósito da sua estadia, e de experiência pessoal. Para um cliente que faz sua reserva pela primeira vez, é provável que demande mais tempo do que se ele for repetir este procedimento. O agente de

reservas deve coletar informações pessoais importantes, tais como o quarto de preferência e informações de faturamento que devem ser armazenadas no banco de dados da empresa, para que na próxima estadia o intercâmbio de informações seja substancialmente menor, visto que o hotel já tem informações armazenadas em um perfil de cliente que pode ser rapidamente e facilmente acessado por qualquer associado ao serviço (CONNOLLY, 2000).

Quando um cliente solicita uma reserva, o funcionário incumbido dessa tarefa deve analisar o que foi requisitado e verificar no sistema ou no mapa de ocupação a disponibilidade de atendimento. Não havendo possibilidade de atender à solicitação, o colaborador deve oferecer outras opções. Tendo o parecer positivo por parte do cliente, o funcionário deve solicitar dados do cliente e preencher a ficha de reservas fornecida pela EMBRATUR. Após isso, deve ser feito o preenchimento do mapa de ocupação e o lançamento da nova reserva no sistema para que os outros colaboradores e processos preparem a UH para o hóspede. O mapa do Processo de Reservas consta na figura 3 (SILVA, 1999).

Já para Mestres Soler (2000) o primeiro contato que os colaboradores de um hotel têm com o cliente geralmente acontece no momento de sua chegada. Não obstante, o autor destaca que o cliente pode chegar ao hotel de duas formas: com ou sem reserva (MESTRES SOLER, 2000). As missões básicas do setor de recepção, bem como suas relações interdepartamentais são apresentadas na figura 5.

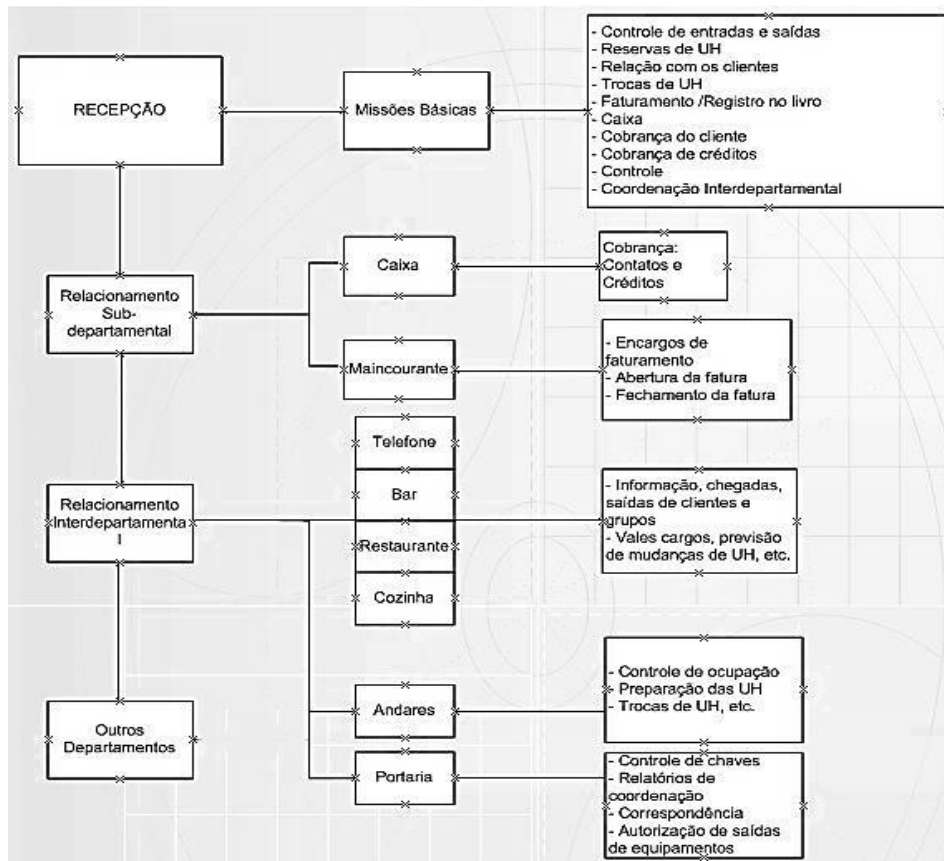


Figura 5: Missões básicas do setor de recepção e as suas relações interdepartamentais.
Fonte: Soler (2000, p. 78).

Considerando que a recepção é o setor que tem maior contato com o hóspede, que geralmente mais recebe *feedback* por parte dos clientes, e que tem contato com os demais departamentos, é interessante que o hotel disponibilize equipamentos e tecnologia que a interligue a todos os setores, visando o compartilhamento global de informações, bem como possíveis soluções a fim de aprimorar os processos e conseqüentemente melhor atender os clientes.

c) Processo de alimentos e bebidas

“A gerência de alimentos e bebidas ocupa lugar de destaque no organograma geral de um hotel pelo fato de ser juntamente com a gerência de hospedagem, uma das gerências mais importantes de qualquer organização hoteleira” (CÂNDIDO; VIEIRA, 2003, p. 255). O processo de Alimentos e Bebidas - A e B, é onde acontece a transformação dos produtos em alimentos. Os produtos são recebidos do Processo de Compras e devem ser armazenados de forma que suas propriedades sejam conservadas até o momento em que forem consumidos (SILVA, 1999).

Muitos hotéis terceirizam este serviço, pois em muitos casos representa um motivo de preocupação, tendo em vista que a responsabilidade de preparar determinado alimento de acordo com o gosto e exigências do cliente requer conhecimento e gerenciamento especializados. Ter e manter uma equipe coerente é tarefa desafiadora. Entre as atividades pertencentes ao Processo de A e B, destacam-se as seguintes: solicitação de produtos, recebimento e estocagem, processamento dos produtos em alimentos e distribuição dos pedidos. Os seguintes setores são clientes deste processo: restaurante, bar, copa e hóspede (SILVA, 1999). Este processo encontra-se discriminado na figura 3.

Com independência da organização hoteleira, além do restaurante fazer parte da área de A e B, ele também é cliente direto desse departamento. O responsável por este setor é o gerente de Alimentos e Bebidas, tendo como funções básicas planejar, organizar e controlar a divisão, desempenhando papel fundamental como gestor (SOLER, 2000). A figura 6 apresenta a relação interdepartamental do restaurante.

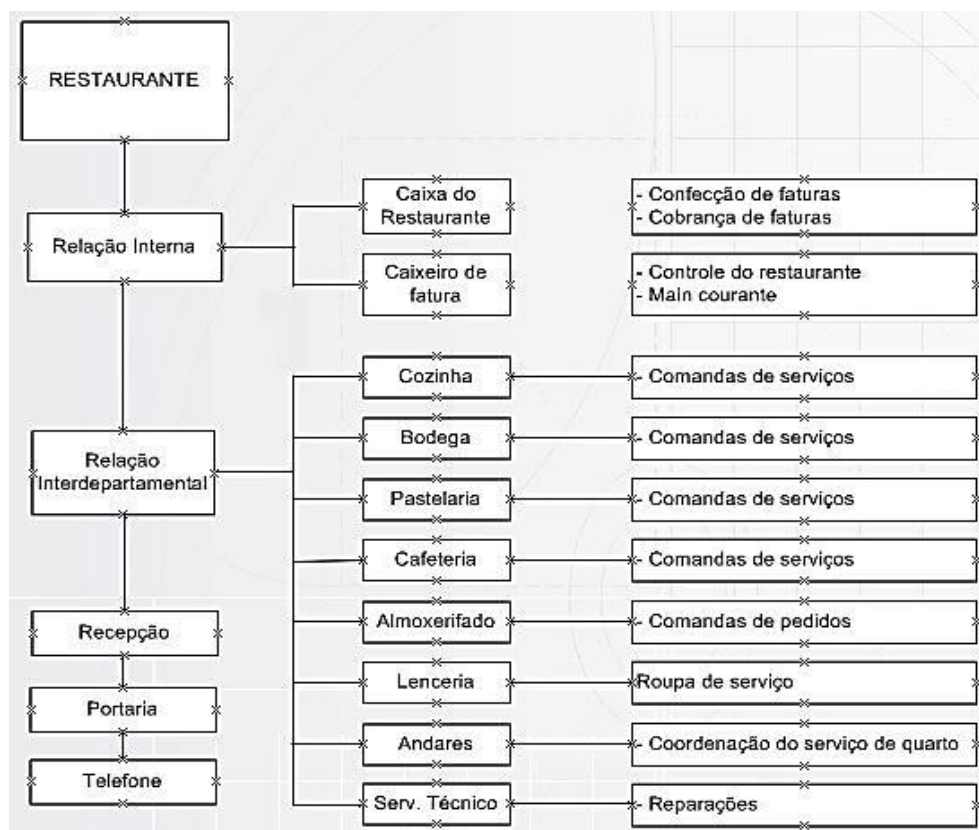


Figura 6: Relação interdepartamental do restaurante.
Fonte: Mestres Soler (2000, p. 182).

d) Processo de compras

Referindo-se ao processo de compras, Silva (1999) explica que após a solicitação de determinados produtos/serviços o colaborador dessa área é responsável pelo processo de compras (fazer cotações de preços, negociar prazos e preços com os fornecedores), e que após ser efetivada a compra, a nota fiscal deve ser lançada no sistema e enviada ao Setor Comercial e Financeiro para que seja feita a programação dos pagamentos. Quando a mercadoria é entregue, ela é conferida e posteriormente armazenada no almoxarifado, para que quando requisitada seja distribuída aos setores. Entre as habilidades fundamentais para um funcionário deste setor, destaca-se o bom conhecimento dos fornecedores e de técnicas de negociação (SILVA, 1999).

Ainda referenciando o processo de compras, Silva (1999) expõe que os insumos desse processo versam sobre a lista de pedidos fornecida pelos setores e os produtos. O autor prossegue discorrendo que este é um processo interno que tem contato com os fornecedores e todos os outros processos (SILVA, 1999). Esse procedimento também está discriminado na figura 3.

e) Processo de limpeza e manutenção

O setor de governança constitui a maior área física de um hotel, representando unidades habitacionais, áreas sociais e áreas de serviço. O profissional responsável por esse setor geralmente é a governanta, que tem como principais funções delegar tarefas para as camareiras, arrumadoras, e equipe de limpeza, assim como supervisioná-los. Neste departamento está situado o setor dos andares (MESTRES SOLER, 2000). O setor de governança também é responsável pela impressão que o hóspede levará do empreendimento, pois são os colaboradores desse departamento os responsáveis pela boa impressão do cliente em relação ao ambiente do meio de hospedagem. Neste sentido Castelli (2003, p. 217) menciona que

O apartamento é o principal produto vendido pelo hotel. Se o apartamento estiver estragado ou desarrumado, não é vendido. [...] o hóspede, que vai ao hotel, deseja encontrar um excelente apartamento para repousar. Essa é uma das razões fundamentais do por que ele buscar um hotel.

No entendimento de Castelli (2003) o hotel tem como principal missão abrigar o turista ou viajante. Deste modo, o setor de governança trata-se da essência do empreendimento hoteleiro.

Com relação ao processo de limpeza, Silva (1999) menciona que esse departamento é responsável pela limpeza de todo o hotel, das áreas internas às externas (calçadas, jardins, piscinas, áreas de lazer, entre outros). Para o autor, é do desempenho desse processo que depende o funcionamento dos demais, como a reserva. O processo de reserva transmite informações relacionadas à desocupação e posterior ocupação das UHs ao Processo de limpeza e organização. De acordo com essas informações a governanta estabelece um cronograma de atividades que serão seguidas e efetuadas pelas camareiras. Como insumos desse processo o autor menciona os seguintes: ordens de serviços (OS) de outros setores, produtos e equipamentos de limpeza etc. (SILVA, 1999). A figura 7 descreve as missões básicas bem como as relações interdepartamentais desse setor.

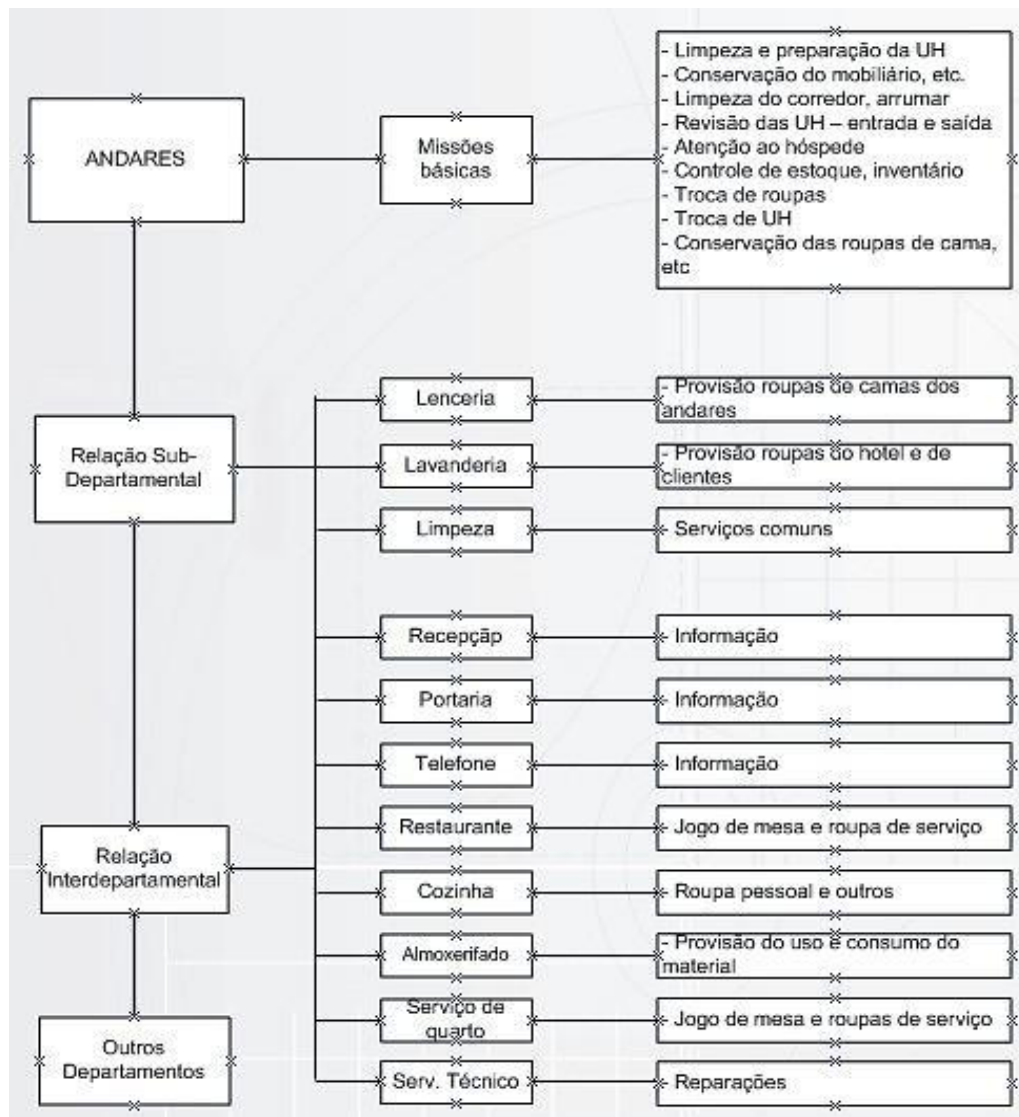


Figura 7: Missões básicas bem como as relações interdepartamentais dos andares.
Fonte: Mestres Soler (2000, p. 144).

Na indústria hoteleira, assim como nas demais, existe um departamento denominado serviços auxiliares, que geralmente é conhecido por "Serviços Técnicos", cujas missões essenciais são as de executar quantas tarefas do tipo técnico forem necessárias para melhor conservar as condições de funcionamento e uso das instalações, máquinas, mobílias, entre outras. A variedade e complexidade das instalações exigem que esse departamento seja dirigido por um técnico e composto por colaboradores especializados. A direção deve apresentar uma política clara e efetiva de manutenção preventiva e corretiva para alcançar o rendimento adequado de cada um dos elementos integrantes da estrutura básica e auxiliar. Sabe-se que poucas são as empresas que adotam essa política preventiva. Por essa razão, e a fim de prever contingências excepcionais, a direção deve conhecer o teto técnico do grupo do serviço auxiliar e efetuar contratações oportunas para as instalações que excedam os conhecimentos técnicos de sua equipe (MESTRES SOLER, 2000).

Com relação à manutenção das áreas externas, a governanta deve estabelecer prioridades, levando em consideração a necessidade de cada área e o fluxo dos hóspedes. Como insumos desse processo o autor menciona ordens de serviços (OS) de outros setores, materiais de manutenção, equipamentos e ferramentas para efetuar a manutenção etc. (SILVA, 1999).

2.1.5 Redes hoteleiras

A crescente demanda na indústria de viagens e hospedagem intensificou a concorrência no setor, gerando necessidade de ampliação das escalas de operação, redução de custos e diversificação dos locais de atuação e recepção de um público crescente de turistas e visitantes que passou a se deslocar em ritmo acelerado (PROSERPIO, 2007).

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. A tendência de união entre empresas não afeta apenas empresas nacionais, mas também grandes empresas multinacionais ou transnacionais (MESTRES SOLER, 2000).

A mobilidade do capital não está produzindo uma transferência maciça de investimentos e de empregos dos países avançados para os países em desenvolvimento. Contrariamente ao que pensam alguns defensores extremados da globalização, a economia mundial está longe de ser *global*; os fluxos de comércio, investimento e capital financeiro estão concentrados na Tríade formada pela Europa, Japão e América do Norte. Os mercados globais estão fora da regulação e do controle, ainda que o alcance atual e os objetivos da governabilidade econômica sejam imitados pelos interesses divergentes das grandes potências e pelas doutrinas econômicas que prevalecem entre suas elites (BARBIERO; CHALOULT, 2001, p. 25).

Observa-se que, apesar da globalização, as redes hoteleiras internacionais continuam mantendo seus investimentos e a criação de novos postos de trabalho nos países desenvolvidos. Compondo a categoria dos países emergentes, o Brasil vem participando de forma marginal do processo de ampliação mundial das operadoras internacionais. Entretanto, 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).

A lógica estratégica de expansão dos negócios para outras regiões geográficas varia de acordo com cada rede. A rede Pestana, por exemplo, foca a ampliação e o desenvolvimento do mercado em países de língua portuguesa. Já a rede Sol Meliá, dá prioridade para a expansão em países de língua espanhola, incluindo Cuba (PROSERPIO, 2007).

Rede é definida como um “agrupamento de pontos (nós), que se ligam a outros pontos por meio de linhas” (LOIOLA; MOURA, 1997, p. 54). Outra definição sobre rede é apresentada por Castells (1999, p. 490) quando assegura que “rede 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. 497).

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 gestão².

² The Hotel Encyclopedia. Disponível em: <http://www.hotelpedia.com/>. Acessado em: 13 de out. de 2009.

2.1.6 Avanço das redes hoteleiras no Brasil

A implantação da indústria automobilística, o desenvolvimento das estradas e aeroportos e a inserção de aviões de grande porte contribuíram significativamente para o incremento do setor de viagens de lazer e negócios a partir de 1960. Nessa época o Brasil já contava com um parque hoteleiro razoável, mas somente em 1963 algumas das mais relevantes redes hoteleiras nacionais foram concebidas. Dentre elas pode-se destacar a rede Tropical (que teve origem a partir da Real Tur S.A), que foi criada para administrar os Hotéis Cataratas (Paraná) e o Hotel Bahia. Em 1967 a Varig comprou a empresa Real Transportes Aéreos, passando os hotéis a serem administrados pela Companhia Tropical de Hotéis. O Grupo Othon, uma das mais tradicionais redes nacionais de hotéis, inaugurou seu primeiro empreendimento em 1944, na cidade do Rio de Janeiro. Nesse mesmo ano a rede também inaugurou um hotel em São Paulo e nos anos posteriores abriu hotéis nas cidades de Salvador e Olinda. Já na década de 1950, os hotéis Lancaster e Califórnia foram inaugurados no Rio de Janeiro (PROSERPIO, 2007).

Apesar da expansão dos hotéis para o mercado internacional terem se intensificado na década de 1950, (JAMAL *apud* GEE; FAYOS-SOLÁ, 2003), a entrada das redes internacionais no Brasil ocorreu somente na década de 70, acompanhada da forte expansão econômica, do crescimento do setor de turismo e hospedagem e da oferta de generosos subsídios e incentivos governamentais objetivando atrair o capital estrangeiro e a implantação de empreendimentos em setores ainda incipientes (INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO, 2006).

A hotelaria brasileira deu início ao seu crescimento em meados do século XX, quando muitas capitais e principais cidades do país receberam instalações de elegantes e grandes hotéis (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). Foi em 1971 que o primeiro hotel pertencente a uma rede internacional foi inaugurado no Brasil: o Hilton São Paulo. O hotel de 400 apartamentos foi construído no centro da cidade, e era destinado ao público executivo. Seguindo essa trajetória, em meados da década de 70 as redes Sheraton (Intercontinental), Holiday Inn, Mediterranée, Meridién (PROSERPIO, 2007) Hilton, Accor (com as redes Novotel e Ibis), Sofitel (com a incorporação dos hotéis Quatro Rodas – ex-Abril Cultural), Pan American (com o Inter-Continental); Club Mediterranée, entre outras; assim como Grupos Espanhóis, incluindo o Sol Meliá (que construíram e adquiriram hotéis), se instalaram e inauguraram seus hotéis no Brasil (CAMPOS; GONÇALVES, 1998). No final da década de

70 e meados dos anos 80, com auxílio e subsídios advindos do FUNGETUR e FINOR (Fundo de Investimento do Nordeste), outras redes internacionais se instalaram no país, construindo e implantando hotéis destinados ao segmento de luxo. Com esses investimentos, o setor hoteleiro de luxo apresentou um crescimento na ordem de 300,0% entre os anos de 1968 e 1981, e os hotéis da categoria superior cresceram em torno de 265,4% (PROSERPIO, 2007).

A implantação das redes hoteleiras internacionais no território nacional teve efeito imediato, acirrando a concorrência, elevando o nível de qualidade da prestação de serviços de hospedagem oferecidos no plano doméstico, e na profissionalização da gestão. A expansão e o desenvolvimento do setor de viagens impulsionaram também o crescimento das redes locais e dos hotéis independentes (PROSERPIO, 2007). “Essa época foi considerada de ouro para a hotelaria, dando início à expansão de redes hoteleiras nacionais” (CAMPOS; GONÇALVES, 1998).

Cabe ressaltar que o sistema de incentivos também promoveu a ampliação e a variedade de projetos de hotéis na rede local e ações independentes voltadas ao segmento de empreendimentos de luxo. Dentre as principais redes locais que se ampliaram na década de 70 com o auxílio dos incentivos, pode-se destacar as redes Othon, Eldorado (grupo Arão Sahn), Tropical (controlada pela VARIG), Hotéis Reunidos S.A, Plaza, Delville e Quatro Rodas (de propriedade do grupo Abril Cultural). Seduzidos pelo sistema de incentivos, ampliação da renda e dinamização da demanda por serviços de alojamentos, os hotéis independentes também apresentaram expansão e crescimento expressivos em termos regionais. Como resultado, entre 1970 e 1980, o número de empreendimentos destinados à hospedagem teve um crescimento na ordem de 38,0% (de 13 para 18 mil) (PROSERPIO, 2007).

A retração econômica no Brasil que ocorreu no final de 1980 e início de 1990 também atingiu de forma significativa o setor de hospedagem. Enquanto que os mercados de viagens e hospedagem situados nos países do Norte foram impulsionados pela concorrência acirrada originada pela globalização, no Brasil, as políticas públicas estavam centradas na tentativa de combater o aumento do déficit público e a hiperinflação. A crise fiscal definiu o fim dos generosos sistemas públicos de financiamento e incentivos à implantação de novas organizações, que até então promoviam a expansão e ampliação do setor de hospedagem, até mesmo encorajou instalação das redes internacionais no país (PROSERPIO, 2007). Neste sentido, Amazonas e Goldner (2006) apresenta a análise da hotelaria neste período mencionando que com a crise econômica do início dos anos 80

[...] as perspectivas de novos e lucrativos empreendimentos imobiliários para pequenos e médios investidores não eram animadoras. E para tornar o quadro ainda mais crítico, o mercado de aluguel estava bastante prejudicado pelos efeitos da "Lei

do Inquilinato", o que ocasionou a quase total paralisação da indústria imobiliária de locação residencial. Com todos esses entraves e também com o fim dos financiamentos de longo prazo e dos incentivos fiscais, a indústria hoteleira já não podia manter o ritmo de crescimento da oferta de novos hotéis, como ocorrera nos anos 70.

A estabilidade econômica aconteceu a partir de 1994, ano que marcou o início de um novo ciclo de investimento e expansão do setor hoteleiro. A desregulamentação do mercado de viagens, a abertura comercial e a realização das reformas contribuíram de forma significativa a favor da concepção de um ambiente propício à entrada de investimentos estrangeiros, inclusive no setor de alojamentos. É a partir desse momento que a nova fase de investimentos por parte das redes hoteleiras internacionais, cuja abrangência foi superior ao observado na década de 70, é inaugurada (PROSERPIO, 2007).

Foi a partir da década de 1990 que houve a transformação nas políticas e nas instituições. Corroborando, Baumann (2000, p. 47) expõe que

Esta década representou uma virada histórica econômica do País. Tendo sido, durante as quatro décadas anteriores, uma economia fechada, com forte presença do Estado como produtor de bens e de serviços, e após um longo período de alta inflação com indexação, no final da década de 1990, o Brasil surgiu como uma economia com um grau expressivo de abertura ao comércio de bens e de capital, e simultânea redução da fundação do Estado como produtor direto. Além disso, a economia alcançou estabilização de preços sem precedentes.

Dentre as principais causas do avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil a partir da segunda metade da década de 1990, destacam-se: Acirramento da competição internacional do setor de viagens e hospedagem; Globalização da economia e estabelecimento de padrões globais de qualidade; Potencial de mercado e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem no Brasil; Estabilização econômica, abertura comercial, aumento da renda disponível da classe média, desregulamentação da economia; Disponibilidade financeira de parceiros; e Investimentos públicos em infra-estrutura estratégica para o turismo (PROSERPIO, 2007).

- a) Acirramento da competição internacional do setor de viagens e hospedagem: aconteceu a partir do final da década de 80, impondo a necessidade de diversificar mercados e oferecer serviços em escala mundial;
- b) Globalização da economia e estabelecimento de padrões globais de qualidade: determinando a necessidade da entrada das redes internacionais de hospedagem nos grandes centros econômicos do país, particularmente São Paulo, também considerada uma megacidade "mundial";
- c) Potencial de mercado e expectativas de crescimento da demanda por hospedagem;

- d) Estabilização econômica, abertura comercial, aumento da renda disponível da classe média e desregulamentação da economia;
- e) Disponibilidade financeira de parceiros (incorporadores, fundos institucionais e pequenos investidores) interessados em investimentos imobiliários associados aos hotéis, permitindo às operadoras e redes internacionais concentrar suas atividades nos serviços de gestão, mediante contratos de administração ou franquias, diminuir o custo do investimento e ampliar sua presença no mercado; e
- f) Investimentos públicos em infra-estrutura estratégica para o turismo em diversas regiões do país.

Estimulados pela estabilização econômica e pela abertura comercial, os investimentos e aquisições das redes receberam novos impulsos na década das reformas. Em 2002 os hotéis pertencentes a redes hoteleiras responderam por cerca de 15,0% do total das organizações no Brasil, operando 90 mil dos 600 mil quartos disponíveis. Os investimentos das redes hoteleiras internacionais têm evidenciado clara seletividade espacial, agrupando mais de 60,0% dos seus hotéis e flats na região sudeste, a qual sedia 147 hotéis e flats pertencentes a redes internacionais, seguida pelas regiões nordeste e sul. A lógica impregnada segue a dinâmica da globalização, privilegiando os maiores centros de lazer e de negócios, centros demográficos, capitais mais dinâmicas e regiões com vocação para o turismo (PROSERPIO, 2007).

2.1.7 Características e vantagens das redes hoteleiras

Para Espino-Rodríguez e Taylor (2006, p. 252) “Grandes empresas hoteleiras têm utilizado a cadeia como uma forma de organização para expandir suas operações e, na maioria dos casos, as cadeias têm procurado centralizar muitas das suas operações, a fim de projetar uma imagem uniforme e para capturar os efeitos de escala”. Seguindo esse pensamento, Ingram (1996) evidencia que a organização em cadeias é ideal e facilita as operações do hotel.

As operações dentro da cadeia que podem ser centralizadas são: operações cujo desempenho é difícil de mensurar, operações regularmente realizadas por várias unidades de negócios, operações orientadas para volumes de negócios ou transações, operações sensíveis à economia de escala e operações que necessitam de conhecimento técnico com custo elevado (McWILLIAMS, 1996).

A utilização de gestão centralizada para comercialização, reservas e contabilização pode oferecer aos hotéis um sistema que funciona de forma mais eficaz (BURGESS, 2004).

Os hotéis pertencentes a grandes redes hoteleiras já têm um nome, uma imagem e um padrão solidificado no mercado turístico, facilitando assim o processo de escolha dos turistas e visitantes. A existência de muitos empreendimentos hoteleiros internacionais que oferecem equipamentos e serviços semelhantes (da cor das toalhas ao design dos quartos) em todo o planeta para criar uma sensação de familiaridade com o mundo interior e induzir à abstração do mundo ao redor é bastante comum. As redes hoteleiras, principalmente as internacionais, buscam essa padronização visando melhor adaptação dos clientes independentemente do seu país de origem (FRANKO, 2008).

Entre os benefícios de fazer parte de uma cadeia, Espino-Rodríguez e Taylor (2006) destacam a possibilidade de efetuar compras junto a distribuidores locais, fechar contratos de serviços de lavanderia para os hotéis pertencentes à cadeia e adquirir produtos de um distribuidor que forneça para todos os hotéis do grupo. Corroborando, Mestre Soler (2000) destaca a realização de publicidade e pesquisa conjunta, aumento da base de clientes (devido à diversificação da oferta), aquisição e utilização de tecnologia avançada, diversificação e divisão de riscos, facilidade na obtenção de linhas de financiamento, utilização da mesma imagem e aumento da competitividade. Dentre essas vantagens, Chon e Sparrowe (2003, p. 99) salientam que a mais importante é a “forte identidade nacional da marca compartilhada pelos hotéis”.

Os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras podem ser reunidos em três grupos: empreendimento de propriedade da matriz gerenciado utilizando o nome da marca; franquia certificada pelos investidores administrada e operada pelos franqueadores (com contrato autorizando utilizar o nome da marca e seus sistemas, ou contrato de gestão do empreendimento de um investidor ou investidores); empreendimento administrado pela cadeia (CHON; SPARROWE, 2003); e hotéis pertencentes à *referral groups*³ (JAMAL *apud* GEE; FAYOS-SOLÁ, 2003). Nesse contexto, Castells (2001) deixa claro que:

[...] as empresas-rede deslocam-se a um ritmo cada vez maior pelo planeta, isto é percebido quanto às redes de hotéis internacionais, adotando os mais diversos formatos (franquias, fusões e aquisições, associações diversas, etc.), visando

³ *Referral Groups*: Um grupo de referência para Bearden e Etzel (1982) é qualquer “pessoa ou grupo de pessoas que influencia, significativamente, o comportamento de um indivíduo”. De forte foco pelas organizações está a influência pelo lado social. Grupos de referência são qualquer tipo de agregação social que pode influenciar atitudes e comportamentos, incluindo: a) grupos primários; b) grupos secundários e c) grupos aspiracionais. Outros grupos de referência ou tribos (skatistas, surfistas, etc.), também não podem ser descartados por gestores e estrategistas. Quanto maior a credibilidade do influenciador do grupo, maior seu impacto influenciador sobre as outras pessoas, já que esses líderes liberam suas experiências próprias e acabam induzindo os usuários aos produtos.

aproveitar as oportunidades de negócios abertas em todo o mundo, a partir das novas tecnologias de comunicação e transportes.

Tendo em vista que a hotelaria é um setor cujo desenvolvimento requer a utilização de avançadas técnicas, muitos países e empreendimentos hoteleiros estão ficando para trás, não tendo oportunidade de proporcionar a transferência de tecnologia, adaptar os instrumentos para a sua utilização, fornecer treinamento e assim por diante (FRANKO, 2008). As ferramentas tecnológicas e estratégicas na prestação de serviços nesse setor têm proporcionado à obtenção de vantagem competitiva (ANJOS; ABREU, 2004) e, juntamente com as ferramentas de IC, tem auxiliado na tomada de decisão.

2.2 Tecnologia da Informação

A humanidade vive, atualmente, um momento marcado por grandes transformações relacionadas ao acelerado método de inserção das tecnologias de informação no cotidiano das organizações. A era da informação tem se apresentado com profundas mudanças tanto nas organizações públicas como nas privadas, conseqüentemente exigindo modelos de gestão mais ágeis para o atendimento dos clientes e processos de tomada de decisão. Neste sentido, este capítulo é destinado a apresentar embasamento teórico por meio de revisão bibliográfica seguindo as metas da investigação. Como conteúdo, o capítulo menciona a importância da TI para as empresas; os sistemas informacionais; conceitua dados, informações e conhecimento; aborda o processo de gestão dos mesmos no turismo e na hotelaria; expõe algumas das principais ferramentas de TI; define conhecimento e demonstra o seu emprego no setor de turismo e hotelaria.

2.2.1 Histórico

Desde os primórdios da civilização o homem sentia a necessidade de representar, tratar e guardar dados sobre tudo o que o cercava, e sempre buscou aprimorar sua capacidade de armazenar informações e aperfeiçoar seus mecanismos de cálculos. Paralelamente à evolução da forma de registrar sua linguagem, o homem procurou também aperfeiçoar os

mecanismos de cálculo e, nessa busca constante, passou por muitos estágios até alcançar os modernos computadores (FERNANDES; SANTOS; TAVEIRA, 1998). A popularização dos computadores ocorreu, segundo Straubhaar e Larose (2004), a partir da década de 70, quando linguagens e *softwares* para computadores pessoais multimídias e redes, foram desenvolvidos com cada vez mais sofisticação. Essa década, segundo Santos (2002) é a fase em que R. Richta em 1968 chamou de período “técnico científico”, em que a ciência e a técnica se integram profundamente. Essa integração se dá sob a égide do mercado, tornando-o global.

Neste período, os objetos tendem a ser ao mesmo tempo técnicos e informacionais, já que graças à extrema intencionalidade de sua produção e da sua localização eles já surgem como informação: e na verdade a energia principal de seu funcionamento é também a informação (SANTOS, 2002, p. 28).

A evolução da informática emigrou para o campo do liberalismo e transformou a noção de “revolução da informação” em uma expressão com pretensões totalizantes: revolução nas relações diplomáticas, revolução nas questões militares e revolução administrativa (MATTELART, 2002). A revolução da Tecnologia da Informação – TI é considerada por Drucker (1998) como a quarta revolução na história da humanidade, sendo que a primeira refere-se à invenção da escrita, seguida pela invenção do livro e os tipos móveis e a impressora.

Neste período, a década de 70, as empresas que tinham uma visão mais futurista e dispunham de mais recursos financeiros, começaram a investir na área tecnológica e científica, acarretando uma aceleração no processo de desenvolvimento desta e daquela área, se preparando para sobreviver e permanecer no mercado digitalizado (SANTOS, 2002). Paralelamente, as empresas passaram a exigir uma gestão mais rígida e equacionada e, estar preparadas para estas mudanças deixou de ser um mero conforto, pois as transformações ocorrem em uma velocidade equivalente à da disputa do mercado globalizado (SILVA, 2003), sendo a utilização da TI um fator essencial para a estratégia e sobrevivência das organizações (PORTER, 1999). As TI auxiliam na definição de estratégias competitivas, no aumento de oportunidades de receitas, na capacidade de gerenciar operações de serviços em vários locais, melhorando a produtividade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). Além disso, a TI faz parte de todos os processos de nossa existência, tanto individual como coletiva (CASTELLS, 1999). As atividades das organizações são então influenciadas pela capacidade de efetuar transações com rapidez e eficiência, e essa habilidade é aperfeiçoada com os Sistemas de Informação – SI, que aumentam a velocidade do processamento, permitem manejar um volume grande de informações e as recuperam com rapidez (SEEN, 1994).

2.2.2 Sistemas de Informação

Atualmente, com a economia em crescente desenvolvimento, a produtividade dos países desenvolvidos está cada vez mais baseada na informação e no conhecimento, e as aplicações de TI estão avançando a passos largos (MATTOS; GUIMARÃES, 2005), possibilitando que as empresas melhorem sua eficácia e eficiência (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004). Sendo assim, sua aplicação na economia está sendo cada vez mais justificada pelos benefícios intangíveis que a TI pode oferecer (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004). Além disso, o uso criativo das informações no setor de serviços pode agregar valor aos mesmos como também pode ser uma fonte de novos serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005). A força vital da indústria é a informação e no setor turístico não é diferente (THEOBALD, 2001).

Nesse contexto, os bens tangíveis perdem espaço para os bens intangíveis. Pode-se destacar como bens intangíveis o dado, a informação e o conhecimento que são elementos relevantes para o gerenciamento das organizações, e essenciais às tomadas de decisão (ANGELONI, 2003). Entretanto, na opinião de Turban, McLean e Wetherbe (2004), embora a TI ofereça muitas oportunidades significativas de melhorias no desempenho das empresas, elas não são automáticas. A criação de um ambiente empresarial no qual as informações sejam confiáveis e tenham fluidez na estrutura organizacional é o maior objetivo da utilização de SI (BATISTA, 2004). Para que isso aconteça é necessário entender, planejar e controlar de forma ativa a implantação das ferramentas estratégicas adequadas que produzem benefícios nos processos decisórios de investimento em TI (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

2.2.3 Conceito e objetivos de Sistemas de Informação

Para que se tenha um melhor entendimento de conceitos em tecnologia, aplicações, desenvolvimento e administração é necessário primeiramente definir Sistemas de Informação - SI. SI é “[...] um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.” (O’BRIEN, 2006, p. 6). SI é definido por Laudon e Laudon (2004) como um conjunto de componentes que se inter-relacionam e coletam (ou recuperam), processam, armazenam e

distribuem informações que se destinam a apoiar as tomadas de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

A implantação de SI deve ser planejada e desenvolvida, considerando desde o início as necessidades de integração para se obter resultados. Em uma empresa onde sistemas referentes às atividades cotidianas e rotineiras se as informações não estiverem interligadas aos sistemas de gestão, pode-se afirmar que a empresa não está utilizando a maior contribuição da TI (SPINOLA; PESSOA, 1997). Neste sentido, Laudon e Laudon (2004) afirmam que grande parte dos SI implantado não conseguem resolver os problemas ou trazer os benefícios pretendidos, porque o processo de mudança organizacional que cerca a montagem do sistema não foi absorvido ou abordado adequadamente. Corroborando, Starec, Gomes e Bezerra (2005) ressaltam que independente do tamanho da empresa, automatizar processos ineficientes e inadequados, é perder tempo e jogar fora oportunidade de melhorar. Para o bom funcionamento de um SI, processos e fluxos de trabalho devem ser redesenhados ao invés de automatizar deficiências.

Os projetos de SI são concebidos por vários motivos, entre eles pode-se destacar: agilizar o processamento de dados; melhorar a consistência e exatidão da informação, bem como recuperá-la rapidamente; diminuir custos; melhorar a segurança; vantagem competitiva e aumentar a comunicação (SEEN, 1994). Para que os objetivos de um SI sejam alcançados, ele não deve apenas facilitar as tomadas de decisão de cada gestor na área de sua especialização, mas também contribuir para a melhoria das sistemáticas de planejamento, organização, comando, coordenação e controle de sua área e de todos os recursos – humanos e materiais – sob a sua responsabilidade (CASSARRO, 1998).

Dentre as razões para a aplicação de SI na empresa, O'Brien (2006) destaca três como sendo fundamentais: suporte de seus processos e operações; suporte na tomada de decisões de seus funcionários e gerentes; e suporte em suas estratégias em busca de vantagem competitiva.

Os SI recebem insumos e produzem resultados em um processo organizado de transformação, possuindo três funções básicas (O'BRIEN, 2004):

- a) entrada: capta e reúne elementos que ingressam no sistema para serem processados (ex.: energia, matéria-prima, dados e esforço humano);
- b) processamento: processa o insumo (entrada) em produto (exemplo: processo industrial, cálculos matemáticos, etc.); e

c) saída: transfere os elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino final (exemplo: informações gerenciais, produtos acabados, serviços humanos etc. Que devem ser transmitidos aos seus usuários). A figura 8 ilustra estas funções básicas.



Figura 8: Funções de entrada, processamento e saída.
Fonte: Côrtes (2008, p. 27).

De acordo com O'Brien (2006, p. 15) “a meta dos sistemas de informação é a produção de produtos de informação apropriados para os usuários finais”, pois, se a informação extraída de um SI não tiver qualidade, o sistema parecerá desnecessário e possivelmente se converterá em fracasso (SEEN, 1994).

2.2.4 Usos estratégicos dos sistemas de informação

Inicialmente, as aplicações de SI eram utilizadas apenas para reduzir custos e proporcionar agilidade nos processos (no setor de contabilidade e finanças) e, com o amadurecimento de seu uso, foi observado que poderiam ser usados para melhorar a eficácia da organização apoiando estratégias de negócios e estratégias competitivas da empresa (STAIR; REYNOLDS, 2008; O'BRIEN, 2006; LAUDON; LAUDON, 2004). Os SI passaram então a ser utilizados para obtenção de vantagens competitivas para as organizações (LAUDON; LAUDON, 2004). No entendimento de Stair e Reynolds (2008, p. 53) “[...] a vantagem competitiva é em geral, colocada em um produto ou serviço com o maior valor agregado para os consumidores e não disponível para a competição, ou em um sistema interno que apresente benefícios para a empresa não percebidos pela competição”. É, portanto a capacidade da empresa competir com outras empresas (LAUDON; LAUDON, 2004). Uma vantagem competitiva se constitui na destreza e na habilidade especial que uma empresa

possa desenvolver para colocá-la numa posição única de preferência em relação à concorrência (GAZZERA; 2005).

Os SI podem exercer um papel fundamental, desenvolvendo serviços, produtos e capacidades, que possam conferir a uma empresa vantagens estratégicas sobre as forças competitivas, que ela enfrenta no mercado globalizado (O'BRIEN, 2006). De acordo com Porter (1992) as cinco forças que levam à vantagem competitiva são: rivalidade entre competidores; ameaça de novos participantes; ameaça de substituição de produtos e serviços; poder de barganha dos compradores e poder de barganha dos fornecedores. No entendimento do autor, uma empresa pode ter dois tipos básicos de vantagem competitiva (PORTER, 1992):

- Baixo custo ou diferenciação - é uma função do seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação; e
- Vantagem de custo e a diferenciação - habilidade de uma empresa lidar com as cinco forças de forma superior à dos seus rivais.

Esses dois tipos básicos de vantagem competitiva, quando combinados com o alvo e com as metas que uma empresa pretende obter, levam a três tipos de estratégias genéricas (figura 9) que visam alcançar o desempenho acima da média: liderança de custos, diferenciação e enfoque. “A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas, é a de que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é necessário que uma empresa faça uma escolha” (PORTER, 1992, p. 10).



Figura 9: Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1992, p. 10)

No entendimento de Porter (1992, p. 337), “uma estratégia horizontal explícita deve estar no núcleo da estratégia empresarial, do setor e do grupo”. Para melhor entendimento o autor expõe que “a estratégia horizontal é um conjunto de metas e políticas entre unidades empresariais distintas, mas inter-relacionadas” (PORTER, 1992, p. 292) e que poucas empresas nos dias de hoje podem ignorar. Uma empresa será competitiva se for ágil, flexível, inovadora, produtiva, econômica e orientada sempre para o cliente, o que requer uma estratégia horizontal (STAIR; REYNOLDS, 2008).

Apenas o emprego de alta tecnologia não cria vantagem competitiva (MATTOS; GUIMARÃES, 2005), pois a competitividade de uma empresa é proporcional à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura (BORGES, 1995).

2.2.5 Dados, informações, conhecimento

A literatura indica que os termos “dados”, “informação” e “conhecimento” são frequentemente usados de forma intercambial, causando confusão. De acordo com Davenport (1998) as pessoas se referiam aos dados como sendo informação e, agora são obrigadas a utilizar o conhecimento para falar da informação. O autor propõe a seguinte classificação para ressaltar a diferenciação de dados, informação e conhecimento:

Dados	Informação	Conhecimento
Simples observações sobre o estado do mundo. - Facilmente estruturado. - Facilmente obtido por máquinas. - Frequentemente quantificado. - Facilmente transferível.	Dados dotados de relevância e propósito. - Requer unidade de análise. - Exige consenso em relação ao significado. - Exige necessariamente a mediação humana.	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto. - De difícil estruturação. - De difícil captura em máquinas. - Frequentemente tácito. - De difícil transferência.

Quadro 6: Dados, informação e conhecimento.

Fonte: Davenport (1998, p. 18).

Um SI coleta e processa dados gerando a informação. Dados são simples observações, obtidas por máquinas e facilmente estruturadas. É um conjunto de registros que quando agrupados, categorizados e padronizados de forma adequada, transformam-se em informação (DAVENPORT, 2003; STAIR; REYNOLDS, 2008). Complementando, Laudon e Laudon (2004) expõem que dados são fatos brutos que representam eventos que estão

ocorrendo no ambiente físico ou nas organizações antes de terem sido agrupados, organizados e processados de uma forma que se possa entendê-los e usá-los.

“Diferentemente do dado, a informação tem significado [...]” Ela não está só “dá forma” ao receptor como ela própria tem uma forma: ela está organizada para alguma finalidade.” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 4). Nessa mesma linha, Oliveira (2004, p. 36) afirma que a “informação é um dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Aprofundando o conceito, Barreto (2002) inclui espaço, mencionando que a informação é caracterizada como ferramenta transformadora da consciência do homem, pois ela permite a criação de conhecimento mudando o saber dos indivíduos.

A finalidade da informação extraída de um SI deve alcançar o máximo de objetivos, como expressar uma informação relativa às atividades passadas e atuais e fornecer prospecção para o futuro; assinalar eventos importantes; identificar oportunidades e problemas; dar início e confirmar uma ação (SEEN, 1994). Por outro lado, Cassarro (1998) coloca que é consenso geral considerar que a informação é matéria-prima e produto acabado da atividade de SI e que a informação, adequadamente estruturada, contribui para que a empresa se torne cada vez mais dinâmica e competitiva, agilizando o processo de tomadas de decisão.

Os SIs são incapazes de gerar conhecimento sem o auxílio do elemento humano, devido aos processos complexos que precisam ser efetuados. Neste sentido, Barreto (2005) expõe que os SIs por si só não produzem o conhecimento, que surge de indagações das mais variadas situações, exigindo tempo e reflexão por parte do ser humano. O conhecimento é o produto concebido das interpretações de dados, informações e análises, onde se presume reflexões (BARRETO, 2005). Na visão de Angeloni (2003, p. 18),

dotar os dados, as informações e os conhecimentos de significados não é um processo tão simples como parece. Características individuais, que formam o modelo mental de cada pessoa, interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação.

Para se obter conhecimento, torna-se necessário muitas vezes, uma maior interação entre os integrantes de uma organização na avaliação dos ambientes interno e externo. O conhecimento nos dias atuais é visto como um recurso, um poder gerencial e especialmente como gerador de estratégias. O conhecimento é criado pelo fluxo das informações, amparado nos compromissos e nas crenças daqueles que o detém. Há duas formas de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, difícil de ser transmitido e que dá aos indivíduos a capacidade de fazer comparações, incluindo as crenças pessoais, pontos de vista, entre outros, formando elementos que auxiliam as pessoas no entendimento

do mundo, englobando também, os conhecimentos técnicos. É o conhecimento usado na comunicação entre pessoas. Já o conhecimento explícito é o conhecimento formal que é facilmente transmitido entre os indivíduos, podendo inclusive ser armazenado. Esses conhecimentos integram-se um ao outro e realizam intercâmbios nas atividades criativas dos seres humanos. Essa interação é chamada de conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Um modelo (figura 10) representando as possíveis conversões entre o conhecimento tácito e o explícito foi elaborado por Nonaka e Takeuchi (1997).



Figura 10: A espiral do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 115).

No modelo apresentado na figura acima são incorporados os seguintes elementos: a socialização, externalização, combinação e internalização.

- a) Socialização: quando os indivíduos compartilham ou confrontam suas idéias, exercitam atividades em equipe ou transmitem seus conhecimentos tácitos;
- b) Externalização: Quando parte do conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito;
- c) Combinação: quando algum tipo de conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito na organização; e
- d) Internalização: quando há conversão de partes do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo, por meio de leituras e visualização.

A ação de conversão de um tipo de conhecimento em outro tem a probabilidade de envolvimento de dado e informação, bem como de aplicação de ferramentas tecnológicas. Como parte integrante do conhecimento, os valores e as crenças são os elementos que

determinam aquilo que o detentor do conhecimento vê, absorve e conclui. Os valores são diferentes entre as pessoas e coisas diferentes podem ser vistas em uma mesma situação, pois o conhecimento é organizado em função dos valores percebidos, próprios de cada indivíduo (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

No entendimento de Stair e Reynolds (2008, p. 5) conhecimento “é a consciência e o entendimento de um conjunto de informações e formas de torná-las úteis para apoiar uma tarefa específica ou tomar uma decisão”. Para Davenport (2003, p. 12) “diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações”. A informação é preciosa pelo fato de alguém ter acrescentado a ela sabedoria, ter dado um significado, um contexto, considerando suas implicações mais amplas, gerando o conhecimento (ANGELONI, 2003). Corroborando, Barreto (1996) menciona que a interação do estoque mental do saber acumulado do indivíduo com uma estrutura de informação provoca o conhecimento. Na visão de Tarapanoff (2001), o conhecimento organizacional pode ser definido como a capacidade que uma empresa tem de criar o conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a serviços, produtos e sistemas.

2.2.6 Gestão da informação

A informação é um elemento de importância fundamental nos processos de negócio para a criação de conhecimento, tomada de decisão e IC, e a sua inter-relação em cada processo deve ser compreendida e aprimorada por uma gestão adequada. Existem diversos enfoques para a gestão da informação. Gestão da informação é definida por Starec, Gomes e Bezerra (2005, p. 341) “como um processo que trata de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”. No entendimento de Machado (2003, p. 21)

Não são os dados ou conhecimentos que determinam a qualidade da informação, senão a forma como ela é relacionada e interpretada para se adequar a um propósito estabelecido. Assim, a capacidade de gerar informação não depende, de forma exclusiva, dos registros aos quais temos acesso, mas do amadurecimento e do desenvolvimento de habilidades individuais para a manipulação.

A gestão da informação dá maior poder de decisão para as pessoas e é considerada como arma estratégica para a competitividade global, pois com as novas tecnologias, a informação com reengenharia produz eficácia e democratização das informações, proporcionando agilidade para os negócios e gerando resultados mais significativos (CARDOSO; PEREIRA, 2006). Contudo, a aplicação incorreta ou sem planejamento ancorada na percepção de um processo de gestão de informação e conhecimento, não conduzirá aos resultados esperados. Esse é o paradoxo da grande disponibilidade de recursos da TI, (KEARNS; LEDERER, 2003; TUOMI, 2000).

2.2.7 Gestão da informação no turismo e na hotelaria

No campo do turismo e hotelaria há várias fontes de informação e muita facilidade para obtê-las. Há, porém, a necessidade de que todo profissional tenha o conhecimento de como criar, gerenciar e manter os SI e de como realizar as pesquisas de mercado (KUAZAQUI, 2000), sendo para o gestor de turismo um elemento essencial que lhe permite uma visão realista da situação (O'CONNOR, 2001). Na concepção de Anjos e Abreu (2004) o desafio da gestão da informação “[...] consiste na capacidade de coletar, identificar e reunir material potencialmente relevante, bem como sistematizar o fluxo das informações de modo a transformá-las em úteis para o estabelecimento de estratégias empresariais”.

A intangibilidade constitui o aspecto fundamental na utilização de um hotel, e é formada pelo conjunto das expectativas geradas pelo produto turístico e pela proposta de valor do hotel ao consumidor em potencial. O aspecto de intangibilidade do valor de um hotel é um componente de insegurança no momento de escolha ou reserva, gerando expectativas quanto ao seu uso. Portanto é importante apresentar o produto em si (o hotel), agregando a ele todo o tipo de informações úteis e reais, a fim de criar uma imagem forte do hotel e dos serviços a ele agregados, para que haja distinção e diferenciação (DIAS; PIMENTA, 2005; CLARKE; CHEN, 2008).

2.2.8 Gestão do conhecimento e conceitos

Embora as técnicas e as ferramentas que administram os fatores clássicos da produção tenham sido progressivamente refinadas, não houve praticamente nenhum progresso na criação de ferramentas profissionais para administração de ativos do conhecimento (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Torna-se importante, então, para as empresas que quiserem sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, aprenderem a administrar seus ativos intelectuais, pois segundo Davenport (1998), a gestão eficaz do conhecimento só ocorrerá com uma ampla mudança cultural, comportamental e organizacional da empresa, já que as tecnologias da informação por si só não farão com que o indivíduo que possui o conhecimento o compartilhe com outros. Nesta linha de pensamento Angeloni (2003, p. 19) explica que “no processo de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais”. A autora salienta que

As organizações devem estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que permitam a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente em que estão inseridas (ANGELONI, 2003, p. 22).

Embora a humanidade já realizasse a gestão do conhecimento muitos séculos atrás (TERRA, 2009), ainda é uma área em amadurecimento nas empresas, passando por estudos, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, entende o conhecimento como o ativo mais importante das organizações (SCHARF, 2007).

Na concepção de Scharf (2007, p. 93), a gestão do conhecimento é “[...] o conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhado com o mercado”. Outra definição é apresentada por Turban, McLean e Wetherbe (2004) que asseguram que a gestão do conhecimento é um método que auxilia as organizações a identificarem, organizarem, disseminarem e transferirem conhecimentos especializados, que geralmente estão localizados nas empresas de forma fragmentada.

É consenso na literatura que a criação do conhecimento nos dias de hoje é uma necessidade para que ocorram mudanças internas e externas, sendo uma grande preocupação para as organizações que vêm no conhecimento uma fonte de inovação estratégica para seus negócios e essencial para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. O conhecimento

pode gerar uma vantagem sustentável, porque ao contrário dos ativos materiais que se esgotam ele gera retornos crescentes, sendo que o estoque de conhecimentos de uma empresa é infinito, pois à medida que são usados eles aumentam (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Torna-se necessário que através de um processo sistemático, os dados, as informações e o conhecimento, sejam organizados, estruturados, atualizados e que, aliado a uma mudança na cultura organizacional da empresa e ao monitoramento do ambiente interno e externo, sejam dotados de valor, capacidade e qualidade, visando alcançar seus propósitos e obterem a inovação e a inteligência competitiva (CÔRTEZ, 2008).

2.2.9 Gestão do conhecimento no turismo e hotelaria

Embora tenha havido um grande crescimento na literatura de gestão do conhecimento, sendo esta uma área já popular entre vários tipos de indústria, a literatura sobre aplicação do conhecimento no turismo e hotelaria é muito incipiente, deixando muitas lacunas (XIAO, 2006; BOUNCKEN, 2002).

A importância global da indústria do turismo tem fomentado a formação de várias organizações com diferentes funções (científicas, governamentais, intergovernamentais, indústria e organizações ambientais etc.), que podem ser facilitadoras ou estimuladoras da implementação de estratégias na gestão do conhecimento para o planejamento e desenvolvimento do turismo (XIAO, 2006). Investir na administração do conhecimento é, na opinião de Cobra (2001), o grande diferencial estratégico que uma empresa de serviços como o turismo pode obter. Ao levantar informações, a empresa está investindo em conhecimento que resultará em uma melhor tomada de decisão.

A gestão do conhecimento é um campo multidisciplinar e suas teorias e modelos têm implicações para o planejamento, desenvolvimento e gestão do turismo. Com o rápido crescimento do conhecimento em turismo de investigação e a explosão de informação facilitada pela difusão via Internet, estratégias de gestão do conhecimento são consideradas essenciais para a sustentabilidade e o sucesso da Indústria do Turismo (XIAO, 2006).

De acordo com estudo feito por Bouncken (2002), apenas algumas das cadeias hoteleiras têm feito implantações rudimentares de gestão do conhecimento e como a indústria hoteleira tem preocupações específicas, tem sido negligenciada na literatura da gestão do conhecimento. Nesse estudo, o autor destaca ainda o papel do conhecimento como principal

fonte para obtenção de vantagens competitivas e estimula os hotéis a implantar a gestão do conhecimento. Entre as razões para a implantação da mesma destacam-se a interface direta com o cliente, o elevado número de funcionários com baixa escolaridade, o alto índice de flutuação e rotatividade dos funcionários, hotéis dispersos de redes hoteleiras que enfrentam diferentes efeitos ambientais e culturais, a necessidade de hotel globalizado e o nível dos padrões de qualidade (BOUNCKEN, 2002).

No entendimento de McCuiston (*apud* BOUNCKEN, 2002), a gestão do conhecimento facilita um progresso contínuo em aprender e desaprender para assegurar a renovação das metas organizacionais, bem como promover a sensibilização das organizações para melhor antecipar oportunidades e ameaças.

Modelos mentais compartilhados reforçam a coordenação do trabalho e minimizam a fuga de conhecimento quando funcionários deixam o hotel. As cadeias hoteleiras podem se beneficiar desses modelos, porque eles promovem a coordenação de trabalho, a melhoria nos padrões de qualidade, de compreensão e de eficácia na comunicação entre os vários hotéis. Eles são, de acordo com o autor, aconselháveis para estabelecer normas, valores e crenças nas equipes de trabalho e nas redes hoteleiras. Os hotéis devem se concentrar mais em sua capacidade de absorção e integração dos conhecimentos sobre os clientes, através do encontro de serviços (BOUNCKEN, 2002).

Passou a ser imprescindível que as empresas hoteleiras reconheçam e entendam a necessidade de obterem dados e informação de forma ágil, contínua e confiável sobre seus clientes, fornecedores, concorrentes e sobre o mercado em que atuam, a fim de criarem estratégias e serviços personalizados que atendam e superem as expectativas de seus hóspedes (KOTLER, 2000a; DIAS; PIMENTA, 2005).

O grande desafio para as empresas hoteleiras neste terceiro milênio é aprender a gerenciar a informação e o conhecimento, originando vantagem competitiva e dando ênfase à formação e intelectualização dos funcionários. Neste sentido a TI pode ser uma aliada estratégica dos gestores na busca por melhorias contínuas dos serviços, fornecendo diversas ferramentas que apóiam as atividades de IC e de tomada de decisão.

2.2.10 Ferramentas de Tecnologia da Informação

As TI fornecem diversas e variadas ferramentas de trabalho que possibilitam alcance de grupos selecionados, interação com mercados longínquos, estímulo de relacionamentos com alto índice de retorno e abertura de novos horizontes, reinventando a forma de trabalhar e oferecer serviços com qualidade. Considerando que o principal objetivo dos empreendimentos hoteleiros é atender e satisfazer as necessidades dos hóspedes, as ferramentas disponibilizadas pela TI, que são estratégicas na prestação de serviços e na obtenção de vantagens competitivas, têm importância vital para as organizações (ANJOS; ABREU, 2004).

2.2.10.1 Sistemas Integrados de Gestão – ERP

Empresas dos diversos segmentos têm utilizado cada vez mais os *Enterprise Resource Planning* – ERP, originando receitas significativas para os mais variados níveis de gestão. Muito embora essa suscetibilidade tenha se tornado perceptível a partir da segunda metade dos anos 90, principalmente com o desenvolvimento acelerado dos computadores, na verdade, teve seu início, ainda que tímido, na década de 60, particularmente na área da produção industrial. Na busca da solução de questões referentes à gestão de estoque, controle de materiais e manufatura, a partir de 1960, a indústria começou a contar com certos sistemas que gradativamente foram acrescentando funções e subsidiando processos completos (CÔRTEZ, 2008). Os sistemas mencionados no quadro 7 serviram como base para o desenvolvimento do ERP.

Sistema		Época de Lançamento
BOMP	Bill of Material Processor	Início da década de 1960
PICS	Production Information and Control System	Final da década de 1960
MRP	Material Requirements Planning	Início da década de 1970
COPICS	Communications Oriented Production Information and Control System	Meados da década de 1970
MRP II	Manufacturing Resource Planning	Início da década de 1980

Quadro 7: Relação dos principais sistemas que serviram de base ao desenvolvimento do Enterprise Resource Planning-ERP.

Fonte: Côrtes (2008, p. 295).

Foi o Gartner Group que inventou o termo *Enterprise Resource Planning* no início dos anos 90, para descrever o sistema de negócios de software que evoluiu como uma extensão do MRP II. Eles estipularam que o software deveria incluir módulos integrados para finanças, contabilidade, gestão de material, RH, vendas, distribuição e outras funções de negócios baseado em uma arquitetura comum que ligava a empresa a clientes e fornecedores. Essa designação implica em três propriedades principais: 1° os sistemas de ERP são multifuncionais na aplicação, seguindo uma série de atividades, tais como resultados financeiros, compras, vendas, manufatura e recursos humanos; 2° eles estão integrados na natureza, o que significa que quando os dados são inseridos em uma das funções, informações em todas as funções relacionadas também são alteradas imediatamente; 3° eles são modulares em estrutura e em qualquer combinação dos módulos (MABERT; SONI; VENKATARAMANAN, 2001).

Para enfrentar os novos desafios, as organizações em todo o mundo têm investido fortemente em TI, tirando proveito de seus sistemas para mudar radicalmente o comportamento dos negócios nos mercados interno e mundial. Em particular, muitas empresas têm implementado os sistemas de ERP, que são projetados para integrar e otimizar processos de negócios de diversos segmentos, como entrada de pedidos e planejamento de produção em toda organização (MABERT, SONI; VENKATARAMANAN, 2001).

Presentemente, o termo ERP está bastante difundido nas empresas, o que torna relevante apresentar sua definição: no entendimento de O'Brien (2006, p. 208) *Enterprise Resource Planning – ERP*,

é um sistema interfuncional que atua como uma estrutura para integrar e automatizar muitos dos processos de negócios que devem ser realizados pelas funções de produção, logística, distribuição, contabilidade, finanças e de recursos humanos de uma empresa.

Já Stair e Reynold (2008, p. 20), definem ERP como “um conjunto de programas integrados capaz de gerenciar as operações vitais de negócios de uma companhia para uma organização distribuída como um todo”. Entre os benefícios da implementação do ERP, os autores destacam a simplificação e o melhoramento da adoção de processos de trabalho e a superioridade no acesso no momento certo a dados para tomada de decisões operacionais.

Atualmente, o ERP passou a ser reconhecido como um ingrediente necessário para a eficiência, agilidade e capacidade de resposta a clientes e fornecedores que uma empresa de e-business deve ter para conseguir sucesso no mundo dinâmico do comércio eletrônico (O'BRIEN, 2006, p. 209).

Na visão de Mabert, Soni e Venkataramanan (2001), os sistemas ERP são complicados e a tarefa de implantação pode ser considerada difícil, pois carece de tempo e altos investimentos para uma organização. A implantação pode levar alguns anos para ser concluída e custar dezenas de milhões de dólares para uma empresa de médio porte e de US\$ 300 a US\$ 500 milhões para grandes corporações internacionais. Os autores ressaltam que mesmo com investimentos significativos de tempo e recursos financeiros, não existe garantia do sucesso (MABERT; SONI; VENKATARAMANAN, 2001).

Conforme O'Brien (2006), atualmente as organizações conferem grande valor à implantação do software ERP para os negócios, e isso acontece por dois motivos principais: - o ERP cria uma estrutura para integrar e aperfeiçoar seus sistemas internos de escritório, que é responsável por importantes melhorias no atendimento ao consumidor, na produção e na eficiência da distribuição; e - o ERP fornece rapidamente vital informação interfuncional sobre o desempenho da empresa para os gerentes melhorarem significativamente sua capacidade de tomada de decisões pela empresa em todas as suas atividades.

De “[...] todas as soluções de SI analisadas até aqui, a solução ERP é a mais difundida e implementada, principalmente no segmento de empresas de grande porte” (DE SORDI, 2003, p. 78).

2.2.10.2 Customer Relationship Management - CRM

A desregulamentação e a globalização, combinadas com os avanços tecnológicos informacionais, têm transformado de forma radical o contexto das indústrias de gestão de serviços. Embora a gestão de relacionamento com os clientes tenha originado na indústria, a área de serviços também foca estreitar os laços de relacionamento com seus clientes. O sucesso de um fornecedor de serviços depende do desenvolvimento de relacionamentos a longo prazo entre o produtor e os seus clientes (DIBB; MEADOWS, 2004).

Com o objetivo de conservar os benefícios da negociação em massa e ao mesmo tempo readquirir o atendimento personalizado, as organizações voltaram-se para os seus sistemas internos de banco de dados. Em vários casos, a empresa possui um histórico de transações efetuadas por seus clientes, tendo a capacidade de gerar indicadores personalizados referente aos seus hábitos de consumo. O diferencial dos sistemas de CRM é que eles

provêm elementos para um melhor atendimento, coletam sugestões dos consumidores, prospectam tendências e ponderam a eficácia de campanhas de marketing (CÔRTEZ, 2008).

Apesar de várias idéias terem sido geradas quanto ao relacionamento com clientes e à comercialização anos anteriores, foi Berry (1983) quem introduziu formalmente o conceito de *Customer Relationship Management*. O autor conceitua a gestão das relações com os clientes como esforços para atrair, reforçar e manter relacionamentos com os mesmos em vários empreendimentos de serviço (BERRY, 1983).

O CRM (*Customer Relationship Management*) é definido por Bretzke (2000, p. 29), como sendo

a integração entre o marketing e a tecnologia da informação. Seu objetivo é prover a empresa de meios eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que, disseminadas pela organização, permitam que o cliente seja conhecido por todos e não só pelas operadoras do *call center* ou pelos vendedores.

Customer Relationship Management é identificar, estabelecer, manter, melhorar e, quando necessário, também encerrar relacionamentos com clientes e partes interessadas, com lucro, certificando-se de que ambas as partes estejam satisfeitas, com o intercâmbio mútuo e cumprimento das promessas (DIBB; MEADOWS, 2004). Por sua vez, Sirivastava, Shrevani e Fahey (1999) afirmam que CRM é como um método organizacional que aloca o cliente para o centro do planejamento e das operações da empresa.

Os conceitos mencionados abordam aspectos do CRM como ferramenta tecnológica que auxilia o marketing de relacionamento a identificar os desejos e necessidades dos clientes, a fim de estreitar seu relacionamento com a empresa a longo prazo, e também como um processo organizacional, no qual deve ser dado ênfase aos clientes no estágio do planejamento. As empresas devem tratar seus clientes como “clientes individuais”. Portanto, não basta às empresas possuírem dados e informações relevantes sobre determinado cliente e não saberem trabalhar de forma adequada com os mesmos a fim de tirar o maior proveito possível (AYERS, 2003). Neste sentido, Ozgener e Iraz (2006) enfatizam que as empresas, ao utilizar as tecnologias da informação e comunicação, estão tentando se aproximar dos clientes para que possam criar relacionamentos de longo prazo, e segundo Lin, Su e Chien (2006), empresas que possuem sistemas de CRM estabelecidos conseguem manter e conquistar a fidelização dos clientes. Corroborando, Plakoyiannaki (2005) menciona que além da manutenção do relacionamento com os clientes, o CRM proporciona a oportunidade de aprendizagem sobre os desejos dos mesmos através das negociações em andamento com a

empresa. Paralelamente, Andrade (2003) recomenda o CRM como ferramenta facilitadora da comunicação.

Na visão de Morgan (2007), o custo para adquirir um novo cliente é 5-10 vezes maior do que para manter um já existente. Nesse contexto, Reichheld (1993) expõe que os clientes fiéis estão mais predispostos a comprar mais bens e serviços, e gerar novos negócios para a organização através de recomendações “boca-a-boca”.

Bretzke (2000) enumera alguns benefícios estratégicos que podem ser adquiridos ao se implantar e utilizar o CRM, tais como: aumento do conhecimento sobre o cliente; registro, manutenção e tratamento de um grande volume de informações sobre o cliente fazendo a recuperação em tempo real de suas informações, para estabelecer relacionamento diferenciado e gratificante com o mesmo; aumento da retenção e fidelização do cliente pela experiência de marca positiva; racionalização e melhora no fluxo de pedido, no atendimento pós-venda e nas vendas por meios alternativos como a Internet e o telemarketing; aperfeiçoamento dos produtos e serviços para os clientes por meio da customização em massa; diferenciação em relação aos produtos e serviços dos concorrentes, entregando exatamente o que o cliente deseja; e estabelecimento de uma comunicação próxima e sistemática com os clientes atuais e potenciais, como parte do marketing *mix*.

Muitos vendedores estão sofrendo os efeitos decorrentes da tecnologia do CRM. Relatórios gerados sobre as organizações indicam que as mesmas não conseguiram atingir os retornos esperados dos investimentos realizados no CRM. Isso acontece pelo fato de a maioria das empresas (neste caso em estudo, os bancos), abordam o CRM apenas como uma perspectiva tecnológica e não o utilizam para a gestão de relacionamentos (MORGAN, 2007). Nessa mesma linha, Oliveira (2000, p. 11-12) destaca que

o sucesso ou o fracasso de uma iniciativa CRM depende principalmente de como as questões relativas a processos e pessoas serão tratadas no projeto. O CRM transforma todo o setor de marketing, sua organização, processos de trabalho e obviamente, as pessoas e suas capacitações.

Morgan (2007) descreve que o fato das empresas não terem atingido os retornos esperados com investimento em CRM, gerou a invenção de siglas alternativas por parte de muitas empresas de consultoria, a fim de evitar o preconceito incorporado ao termo CRM. Como alternativa aos famosos CRMs, Morgan (2007) sugere que seja utilizada a sigla CIM- *Customer Information Management*, ressaltando a relevância da aplicação de dados e informações sobre os clientes para concepção de estratégias de implantação do CRM.

As instituições financeiras que implementaram a tecnologia CRM sem empregar de forma eficaz o CIM, têm sido incapazes de obter o **ROI** (*Return of Investment*) que acreditavam pelo fato de serem: incapazes de distinguir o alto valor dos seus clientes durante as interações; não buscarem a diferenciação dos níveis de serviços de acordo com a importância de cada cliente, o que conduz ao oferecimento de níveis de serviços que não condizem com o perfil do cliente; não otimizarem o *cross-sell*⁴ e *up-sell*⁵ por falta de informações de como os fazer e sobre o perfil dos clientes; e não conseguirem alavancar de forma eficaz seus produtos/serviços para desenvolverem pacotes que atendam o perfil dos clientes mais importantes e rentáveis para a empresa, para que possam personalizar os seus serviços de forma a investir nos clientes mais relevantes. O CIM não é apenas a base para a aplicação de um bem sucedido programa de CRM, mas é também a base para medir o sucesso do mesmo (MORGAN, 2007).

Côrtes (2008, p. 379) destaca que “o CRM funciona como um complemento dos sistemas integrados de gestão (ERP), permitindo que a organização melhore e amplie o relacionamento com seus consumidores”. A utilização do CRM é uma estratégia interessante e viável para as empresas hoteleiras obterem sucesso em suas atividades. Cabe aos gerentes a tarefa de buscarem essa ferramenta, fazerem adaptações em programas convencionais e a utilizarem de forma a obter todos os benefícios que ela oferece.

A utilização das ferramentas de TI de forma planejada e integrada à empresa agiliza a identificação de mercados potenciais e de oportunidades e ameaças, permite o planejamento estratégico, auxilia a produção de inteligência proporcionando maior segurança e confiança nas tomadas de decisões. É neste contexto “que um programa de Inteligência Competitiva bem estruturado tem papel fundamental para sustentar a vantagem competitiva de uma organização, possibilitando otimizar o uso das informações” (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001, p. 13).

⁴ *Cross-Sell*: são sugeridos produtos complementares.

⁵ *Up-sell*: é uma estratégia de venda na qual um vendedor ou um site sugere um adicional para o produto ou serviço que está sendo comprado.

2.3 Inteligência Competitiva

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos de argumentação para este trabalho por meio de uma revisão bibliográfica, seguindo os objetivos da pesquisa. O capítulo expõe a importância da IC para o setor empresarial, menciona as diferenças entre IC e espionagem, conceitua IC e define os seus objetivos e benefícios, apresenta as ferramentas tecnológicas que auxiliam o processo de IC e as estratégias para obtenção de inteligência, bem como os processos, fontes de informações e mecanismos de coleta de dados e informações. Por fim, são apresentadas as principais ferramentas de IC.

2.3.1 Conceito e funções

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.

A IC no ambiente organizacional é uma tendência que veio para ficar. Por se tratar de um dos principais instrumentos que apóiam o processo de tomada de decisões, a IC não é mais privilégio privado dos Estados Unidos, como instituição, mas sim, 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 empresa, obtê-las, analisá-las e compreendê-las consome tempo, e o conhecimento adquirido com atraso pode ser comparado à ignorância. O grande desafio está em transformar informação em conhecimento antes da tomada de decisão (TOMÉ, 2006).

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC define IC como sendo:

[...] um processo informacional pró-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2006).

No entendimento de Tyson (1998) a IC é um método sistemático que converte partes de informações e bits em conhecimento estratégico para auxiliar a tomada de decisão.

A IC visa obter e analisar informações referentes às atividades dos concorrentes e sobre as demais tendências de mercado, com o propósito de alcançar os objetivos da organização (KAHANER, 1996), empregando os resultados das análises nos processos de solução de problemas, elaboração de políticas, definição de estratégias e comportamento empresarial de tomada de decisões, que concebam vantagens competitivas. Corroborando, Dishman e Calof (2008) acrescentam uma terceira fase, a de transmissão da informação, para apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas. Complementando este pensamento Canongia (1998, p. 2-3) expõe que o conceito de IC está ligado à noção de processo:

Objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico.

Neste sentido Calof (2008), Krucken, Debiassi e Abreu (2001) salientam que a IC auxilia a organização a manter e desenvolver vantagens competitivas distintas, usando toda a empresa e as suas redes para desenvolver *insights* sobre o ambiente (mercado, concorrentes, clientes, tecnologia e reguladores).

No ambiente de negócios, a IC é utilizada para identificar oportunidades e ameaças reais, visando evitar surpresas e melhorar a posição competitiva da organização dentro de um determinado mercado (TIAN; TOBAR, 2000; KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001) e se antecipar as atuais necessidades dos clientes visando a satisfação de suas expectativas (GONÇALVES *et al.*, 2004). Mais especificamente, a IC é definida como qualquer informação obtida de fontes externas à sua organização, que pode contribuir com a melhoria do desempenho do empreendimento. É uma estratégia especial que auxilia uma organização a se antecipar e sobreviver à rigidez de mercados cada vez mais competitivos. É o processo de converter os dados brutos por meio de análise em inteligência (TIAN; TOBAR, 2000).

Ainda que a IC esteja mais voltada ao ambiente externo da empresa, Tyson (1998) assegura que em torno de 80% das informações competitivas estão dentro da própria organização. Essas informações versam sobre o capital intelectual apreendido pelos colaboradores principalmente das áreas de marketing, vendas, finanças, contabilidade, recursos humanos, entre outros setores.

Todos os conceitos abordam a atividade de IC como uma orientação para obter conhecimento empresarial e para auxiliar o processo de decisão das empresas. Nessa linha de pensamento, Colauto *et al.* (2004, p. 127) concordam com o exposto quando mencionam que

Em face da profusão de abordagens e conceitos em inteligência competitiva, chama-se a atenção para a identificação de um ponto de intercessão, entre os achados, fundamental nas atividades de inteligência competitiva: a orientação para o conhecimento organizacional e para o processo decisório da corporação.

Uma das questões que ocasionam frustração e perplexidade nos programas de IC é como definir o seu foco e sua função. Sem uma função visivelmente articulada, um programa de IC não alcançará seus objetivos estratégicos (PRESCOTT; MILLER, 2002).

2.3.2 Importância da Inteligência Competitiva nas Organizações

A atividade de IC pode suscitar em uma série de benefícios para a empresa. É um elemento fundamental no planejamento estratégico da organização e no processo de gestão, pois reúne dados e informações, gerando uma visão bastante ampla e estratégica, permitindo que uma organização preveja o que vai ocorrer no seu ambiente concorrencial (MARCIAL, 2004; BOSE, 2008) identificando as principais forças propulsoras e antecipando as direções do mercado (KAHANER, 1998). Através das atividades pertencentes à área de IC e dos profissionais nela envolvidos, os tomadores de decisões obtêm informações relevantes e exclusivas, que permitem um conhecimento mais profundo dos concorrentes e futuros entrantes (MARCIAL, 2004).

Ainda que a atividade principal da IC seja dar apoio à tomada de decisões gerenciais, um programa formalizado de IC pode contribuir com a empresa de diversas maneiras, tais como: reavaliar suas práticas; aprender e implantar novas tecnologias, produtos ou processos; identificar novas oportunidades; entrar em novos negócios e mercados; e antecipar as ações dos concorrentes e aprender com o sucesso e fracasso dos mesmos (KAHANER, 1996), tendo a possibilidade de se antecipar às mudanças do mercado de forma pró-ativa ao invés de simplesmente reagir a elas, possibilitando que a organização mantenha-se competitiva através da melhoria dos seus processos de tomada de decisão estratégica (BOSE, 2008). Um processo de IC pode contribuir ainda, ajudando a organização a reduzir o tempo de ação e reação em

relação aos movimentos dos adversários e antecipando os desejos e necessidades dos consumidores em potencial (LESCA; FREITAS; CUNHA, 1996).

O monitoramento ou vigilância tecnológica e a IC estão profundamente vinculadas. O termo “inteligência” não é aleatório, mas, estabelece uma ligação entre a gestão da informação e a IC. A vigilância gera inteligência. Monitoramento/vigilância significa estar informado sobre o que está acontecendo em um determinado ambiente. Ao coordenador da equipe de IC cabe a tarefa de identificar as informações relevantes a partir de recursos variados (ELEA; ADELAIDA, 2001), redefinir os parâmetros de qualidade a serem seguidos pela equipe (TRZECIAK; SCHENATTO; ABREU, 2008), acompanhar e analisar as outras fontes de consulta, que comumente fornecem informações importantes a serem exploradas de forma sistemática (ELEA; ADELAIDA, 2001). Os profissionais de inteligência precisam se centrar em cinco entradas estratégicas: oportunidade de mercado, ameaças dos concorrentes, riscos competitivos, vulnerabilidades e pressupostos centrais fundamentais. Cada uma dessas entradas de inteligência demanda julgamento e valor agregado por parte da inteligência dos profissionais e permite que todos os elementos da equipe de gestão contribuam com mais inteligência.

No entendimento de Costa (2002, p. 61) vigilância estratégica é:

[...] um processo formal de observar, perscrutar, acompanhar, questionar e vasculhar o horizonte, no tempo e no espaço, à procura de possíveis riscos ou oportunidades que possam exigir, oportunamente, ações e respostas estratégicas da organização.

O monitoramento e vigilância tecnológica não é apenas um processo informativo, mas é um procedimento muito mais complexo que abrange as informações documentais, boa preparação e apresentação de todas as informações relevantes para a geração de inteligência e decisões coerentes com garantia de sucesso (ELEA; ADELAIDA, 2001).

A frequência do comportamento de monitoramento ou varredura reflete em como os gestores digitalizam informações sobre o mercado e determinam a atualidade, relevância e a quantidade de gestores que são necessários para coletarem IC de diversos setores do mercado. Verificações regulares possibilitam aos gestores ficarem informados de tendências de mercado e se adaptarem aos seus desafios e oportunidades de forma ágil (QIU, 2008).

Na concepção de Richardson e Luchsinger (2007) o formato básico da IC é analisar possíveis concorrentes (ou inimigos) para determinar: 1) a capacidade, ou o que os concorrentes têm o potencial de fazer; e 2) a intenção, ou o que o inimigo é susceptível a fazer, dada a capacidade que ele possui. Os autores ressaltam que a IC não deve ser confundida com espionagem: a IC é legal e está associada a um código de ética, enquanto que

a espionagem é antiética e ilegal (RICHARDSON; LUCHSINGER, 2007). Corroborando, Escorsa e Maspons (2001) expõem que o conceito de IC diversas vezes foi e esteve associado à espionagem e citam que a CIA americana, a KGB soviética, a Inteligência Britânica e serviços de espionagem de diversos países constantemente tentaram obter conhecimento dos segredos dos seus rivais.

2.3.3 Processo de Inteligência Competitiva

Apesar de o número de organizações que estão colocando em prática os processos de coleta e análise dos dados e informações sobre os concorrentes ter se elevado consideravelmente, muitas empresas ainda resistem ao processo. Existem duas razões fundamentais para isso: a primeira razão refere-se à ignorância, onde muitas organizações não têm sabedoria de como coletar e analisar as informações externas de maneira correta e eficaz; já a segunda, refere-se à arrogância, que ocorre quando, seguros em sua fé de que a empresa está prestando serviços aos clientes melhor do que ninguém, as organizações afirmam erroneamente que as ações dos seus concorrentes não importam (KAHANER, 1998).

No entendimento de Ansoff e McDonnel (1993), a preocupação básica está na informação que apresenta sinais fracos, não totalmente expostos, mas com a utilização de métodos e técnicas de IC, possibilita a identificação, análise e conversão desses sinais fracos em informações e conhecimento estratégicos para as organizações (VARGAS; SOUZA, 2001).

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). Seguindo esse pensamento Angeloni *et al.* (2001) descrevem que o objetivo da IC é o de “munir uma organização de informações de mercado que venha a permitir a melhoria no processo de tomada de decisão e desenvolvimento empresarial dessa organização”. A IC não apenas garante o sucesso de um empreendimento, mas também, contribui para com a sua permanência e sobrevivência no mercado acirrado pela concorrência (MCGONAGLE; VELLA, 2004). Complementando, Bose (2008) explica que a principal contribuição da IC é que ela fornece às organizações a capacidade de tomar decisões prospectivas.

Ainda que as fontes e fornecedores estejam disponíveis na Indústria da Informação, as organizações em geral têm se deparado com dificuldades referentes à implementação de

processos sistemáticos que lhes possibilitem otimizar a exploração de oportunidades e aumentar a sua competitividade na sociedade do conhecimento, já que carecem de informações cada vez mais destiladas (qualidade, custo e tempo) e consideram o ambiente tecnológico em que atuam turbulento (CARVALHO; SANTOS, 2003).

IC é concomitantemente um processo e um produto (inteligência). Nesse contexto, Choo (2003) ressalta que a sobrevivência das organizações depende da capacidade das empresas de processarem informações sobre o ambiente externo, e transformar essas informações em conhecimento, que possibilitem que a empresa se adapte às transformações externas. “O processo de inteligência prospera no âmbito das empresas que são transparentes com relação a elas próprias. Na verdade, se a maioria das empresas soubesse o que já sabem, seriam todas inteligentes” (MILLER, 2002, p. 43).

Compreender a IC como um processo é essencial para entender a necessidade que se tem de um sistema que organize esse procedimento, e não como um conjunto de métodos e técnicas para coletar informações visando responder a uma única questão (FULD, 1985). Esse processo é denominado Sistemas de Inteligência Competitiva⁶, que Carvalho (2000) define como sendo 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.

Para Colauto *et al.* (2004, p. 129) um SIC

deve estar dotado de infraestrutura tecnológica para dar suporte à sua operacionalização. Isso não exige a participação do elemento humano no processo de coleta, análise e disseminação das informações. Assim, a abordagem sociotécnica na inteligência competitiva ganha relevância por proporcionar uma interação entre os componentes técnicos e a dimensão humana, ambos necessários para o funcionamento do sistema.

A estrutura do processo de IC, bem como o conhecimento empresarial e a cultura têm impacto direto em todas as etapas do andamento de inteligência (DISHMAN; CALOF, 2008).

De acordo com Kahaner (1996) o processo de conversão da informação em inteligência é um processo regular e possui quatro fases: planejamento, coleta, análise e disseminação.

- a) Planejamento: Identificar as necessidades de informação junto aos tomadores de decisões (a necessidade da inteligência na empresa é definida);

⁶ No contexto do trabalho será utilizado a sigla SCI para Sistemas de Inteligência Competitiva.

- b) Coleta: Etapa na qual as fontes são identificadas eticamente e as informações são recolhidas e armazenadas;
- c) Análise: Estágio em que analistas verificam, analisam, interpretam, validam as informações e fazem recomendações. É nessa etapa que acontece a transformação da informação em inteligência.
- d) Disseminação: Fase na qual acontece a disseminação da inteligência aos tomadores de decisão estratégica.

Já a Society of Competitive Intelligence Professionals (2008), além das quatro fases descritas por Kahaner (1996), acrescenta o *feedback* (figura 11), que é relevante para mensurar os resultados e necessário 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.

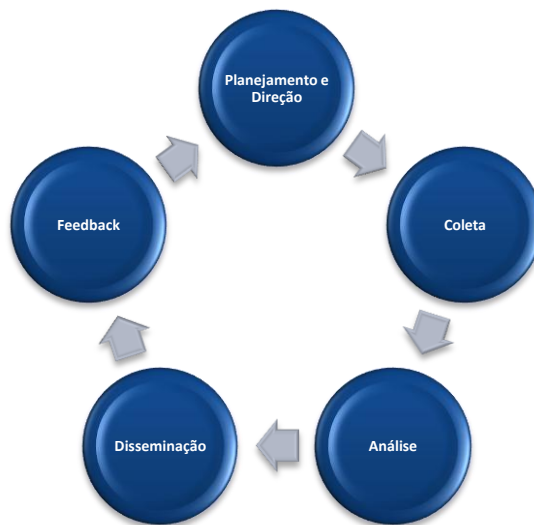


Figura 11: Ciclo de inteligência competitiva.
Fonte: Society of Competitive Intelligence Professionals (2008).

O *feedback*, que é a fase de avaliação, é a fase final do ciclo: é quando o impacto da inteligência que foi fornecida aos tomadores de decisão é mensurada. A inteligência foi utilizada? Como?/Por que não? Resultará no desenvolvimento de algum negócio? Economizará recursos financeiros? Contribuirá com o aperfeiçoamento do processo? De que forma? A inteligência fornece aos analistas importantes contribuições para a melhoria contínua ou investigações posteriores.

Por sua vez, Dishman e Calof (2008) propõem um modelo de processo de IC que fornece introspecção adicional referente aos fatores significativos relacionados às diversas fases (figura 12).

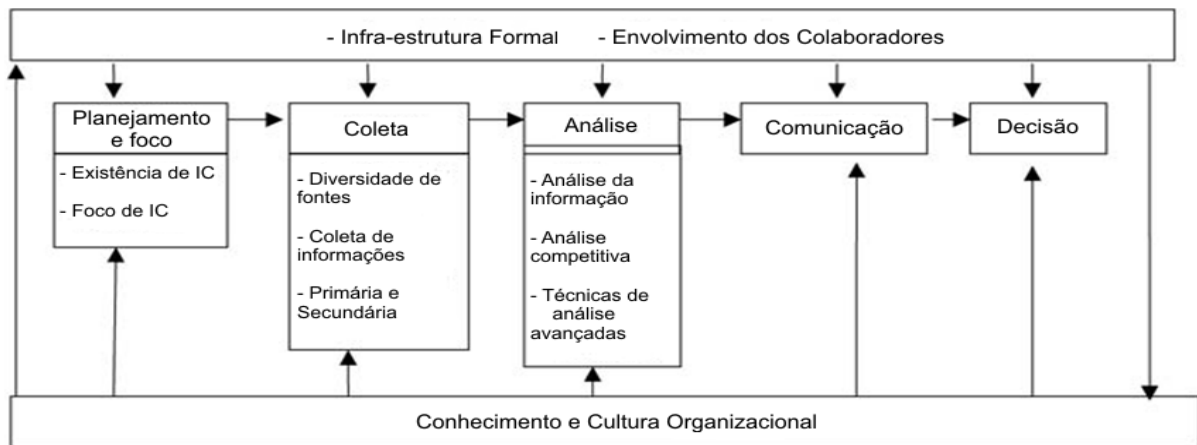


Figura 12: Modelo de IC.
Fonte: Dishman e Calof (2008, p. 779).

Adicionalmente este modelo demonstra que tanto a estrutura e o processo de IC, bem como o conhecimento empresarial e a cultura são vistos como tendo impacto direto em todas as etapas do andamento da inteligência. A partir desse processo, dois fatores têm aparecido: a existência de uma infra-estrutura formal e o nível de envolvimento dos colaboradores. Esses fatores contribuem para a eficácia do esforço de inteligência dentro da organização. Na fase de planejamento e foco, dois elementos foram reconhecidos: a existência de inteligência e o foco de inteligência. Já na fase da coleta, três fatores foram identificados: diversidade de origem, técnicas de IC e utilização de fontes secundárias como a principal fonte de informação (DISHMAN; CALOF, 2008). É evidente a partir do estudo que uma variedade de fontes de informações são utilizadas, incluindo fontes internas e externas: qualitativas e quantitativas; textuais e humanas.

2.3.4 Fontes e formas de coleta de Informações

A necessidade de obter informação está diretamente ligada ao objetivo de reduzir os níveis de incerteza referente às tomadas de decisões e também de identificar as informações obtidas pelos concorrentes, bem como prever suas ações. Desse modo, informação é decisão,

já que fornece aos executivos várias alternativas pertinentes às suas discussões (LE BON, 2006). Para Vedder e Guynes (2002) a IC tornou-se uma importante fonte de informações para planejamento de negócios e outras atividades, porque fornece informações sobre o comportamento presente e futuro dos concorrentes, fornecedores, clientes, tecnologias, aquisições, mercados e ambiente de negócios em geral.

A Internet é uma ferramenta preciosa para a comercialização de produtos e serviços. Neste sentido Abreu e Silva (2001, p. 2) expõem que “a Internet vem se impondo como um fator cuja utilização representa vantagem competitiva. Apresenta-se como um ambiente de informação que não pode ser mais ignorado e, portanto deve ser considerado no processo de inteligência competitiva”. As autoras presumem que a maior parte das informações essenciais à empresa encontram-se disponíveis na rede, cuja utilização leva à obtenção de vantagem competitiva (ABREU; SILVA, 2001). Deve-se ter em mente que ela também pode ser fonte de IC (TARRAF; MOLZ, 2006), pelos seguintes motivos: sites de empresas contêm informações como a história da organização, visões de negócios, visões empresariais, visão geral do produto, número de vendas, dados financeiros, comunicados de imprensa, relatórios anuais, biografia dos executivos, localização geográfica dos escritórios, e anúncios de aluguel; na maior parte das vezes essas informações não têm custo; e o acesso às fontes abertas não requer *software* proprietário⁷ (BONCELLA, 2003). Outras fontes valiosas de informação são os clientes e fornecedores dos concorrentes (TARRAF; MOLZ, 2006; VEDDER; GUYNES, 2002), assim como bases de dados públicos e privados (VEDDER; GUYNES, 2002), bases gerais e especializados; imprensa nacional e internacional; revistas científicas; participação em feiras e congressos; legislação; estatísticas; e conhecimento tácito (informações informais, não mencionados em documento) (ELEA; ADELAIDA, 2001). São interessantes também informações sobre empresas concorrentes; fornecedores; e tecnologia de ponta (ELEA; ADELAIDA, 2001; TRZECIAK; SCHENATTO; ABREU, 2008) para auxiliar o processo de tomada de decisão.

O método mais comum para coleta de dados é a utilização de sites de busca. Além dos sites de pesquisa em geral, há também sites de busca específica, como Northern Light (publicações comerciais), Egdar, Westlaw (matérias jurídicas) e OVID Technologies (fornece uma interface de usuários que unifica em sub-campos muitas pesquisas em bases de dados e de informações especializadas) (BONCELLA, 2003).

⁷ *Software* proprietário ou não livre é aquele cuja cópia, redistribuição ou modificação são em alguma medida restritos pelo seu criador ou distribuidor.

Segundo Boncella (2003), a *web* é composta pela Superfície “Web”, onde estão os documentos e páginas disponíveis gratuitamente para qualquer usuário, e “Deep Web”, que consiste em documentos e páginas dinâmicas, sites de Intranet e o conteúdo *web* conectado em bancos de dados de proprietários. Esses documentos comumente estão disponíveis para os membros das organizações, associações, bibliotecas, profissionais ou universidades.

A informação de mercado é a informação mais relevante para os executivos de negócios de uma empresa. Por esse motivo, a força de vendas é um importante elo no estabelecimento de contatos estreitos e constantes com o mercado, pois diariamente tem oportunidades reais para a coleta de informações, e é fonte valiosa de informações sobre a evolução do mercado e as intenções da concorrência. Os vendedores podem realizar ótimas previsões sobre os comportamentos e atitudes dos clientes para novos produtos, ponderar a importância que determinados atributos dos produtos têm para seus clientes, obter informações sobre os projetos de seus concorrentes antes que sejam lançados, descobrir novos produtos que estão sendo testados no mercado, obter informações sobre preços e descontos fornecidos pelos concorrentes, identificar mudanças nos comportamentos dos consumidores ou fornecedores de modo a reconhecer e nutrir pensamentos de natureza estratégica (LE BON, 2006, VEDDER; GUYNES, 2002).

2.3.5 Métodos de análise de Inteligência Competitiva

No entendimento de Davenport (1998) há uma carência de ferramentas tecnológicas e de gestão nas empresas para fazer chegar à informação certa às pessoas certas, no momento certo.

2.3.5.1 As Ferramentas Tradicionais

De acordo com a história, 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). Neste 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).

a) Fatores Críticos de Sucesso:

O método de fazer o levantamento dos Fatores Críticos de Sucesso⁸ existe desde a década de 70, e foi concebido para auxiliar a Hewlett-Packard a aperfeiçoar seus procedimentos de vendas. Os FCS não são um instrumento novo, mas continuam se destacando por serem bastante úteis para atingir o ponto crítico de um negócio e da utilização da TI diariamente nas suas operações (CRUZ, 2004).

[...] Simultaneamente, as organizações necessitam conhecer quais fatores precisam ser considerados para maximizar suas potencialidades e minimizar as ameaças, com vistas a aumentar o sucesso e garantir sua continuidade. A inteligência competitiva auxilia na sistematização de dados, na análise sobre os concorrentes, na identificação das competências essenciais e no monitoramento dos fatores críticos de sucesso, que paralelamente promovem reflexos diretos na performance da organização (COLAUTO *et al.*, 2004, p. 123).

Os FCS são as condições fundamentais para que a empresa obtenha sucesso na sua área de atuação, ou seja, é tudo o que o gestor precisa determinar como sendo indispensável à sua sobrevivência. Se o gerente conseguir definir e controlar os seus FCS, a tendência é que seus pontos fortes se fortaleçam, mas se o contrário acontecer, a empresa estará correndo o risco de perder seus clientes e posições no mercado (MARTINS, 2006).

Por meio da avaliação da performance de determinado segmento de mercado, do monitoramento e da dinâmica competitiva, a empresa pode adotar ações estratégicas adequadas em tempo real, o que significa que o gestor deve voltar regularmente a sua atenção para os ambientes externo (concorrentes, mercado, clientes) e interno (tecnologia, processos, conhecimento humano e fornecedores). Ambos os monitoramentos precisam acontecer de maneira constante e direta para apoiar o processo de tomada de decisões (COLAUTO *et al.*, 2004).

No entendimento de 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.

⁸ Será utilizada a sigla FCS para os Fatores Críticos de Sucesso no contexto deste trabalho.

Os FCS têm por objetivo identificar as características, as condições ou as variáveis que precisam ser monitoradas e administradas pela empresa para que consiga um bom posicionamento em seu mercado. Essa ferramenta tem sido aplicada para: definir as necessidades de informações gerenciais; mapear as características exclusivas de uma empresa; redefinir de forma heurística os mapas mentais dos gestores; apoiar a definição das habilidades, conhecimentos fundamentais (competências) e tecnologias (STOLLENWERK, 2001); avaliar a atratividade da indústria e a força do negócio (GOMES; BRAGA, 2001); possibilitar que as organizações focalizem de forma estratégica suas ações; e monitorar de maneira sistemática as tendências e sinais de transformações no mercado (TARAPANOFF, 2001). Os gerentes podem relacionar vários fatores que afetam o negócio e a indústria, conferindo-lhes níveis, e após ordená-los em uma matriz para avaliarem as forças de determinada organização, tendo em vista que é uma ferramenta que permite a comparação. O sucesso dessa ferramenta é proporcional a sua utilização de forma correta para identificar e listar os fatores críticos de sucesso (GOMES; BRAGA, 2001).

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). O gestor deve determinar os fatores críticos de sucesso que darão apoio às estratégias da empresa durante o processo de planejamento estratégico. Após, será 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). Corroborando, Tarapanoff (2001) explica que posteriormente à definição dos fatores críticos de sucesso ordenados com as estratégias da empresa, os mecanismos de articulação e coordenação interna que asseguram o fluxo de informação entre as diversas redes de inteligência deverão ser acionados. Seguindo esta linha de pensamento Colauto *et al.* (2004) complementam dizendo que

A incorporação de outros arranjos internos e de coordenação, juntamente com a correta identificação dos fatores críticos de sucesso, ajuda a garantir o fluxo de informação entre as diversas redes de inteligência, as quais subsidiarão o processo decisório. Esse conjunto de elementos integrados permite transformar o planejamento estratégico, migrando de uma ótica de análise de ciclo para processo, e, assim, elevar o grau de sensibilidade das organizações às mudanças do ambiente externo. Dessa forma, pode torná-las ágeis, quando em confronto com oportunidades e ameaças antecipadas, por meio do processo de inteligência competitiva.

b) Análise de SWOT:

A Análise de SWOT está intrínseca ao conjunto de concepção estratégica da Escola de Design, que apresentou nos anos 60 o desenvolvimento de estratégia como um modelo que

visa alcançar uma adequação entre as habilidades internas e as possibilidades externas de uma empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na concepção de Daychoum (2007, p. 7) “a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análises de Cenário (ou Análises de Ambiente), 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. Devido sua característica simplista, a Análise de SWOT (figura 13) pode ser utilizada em qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog até na gestão de uma multinacional (DAYCHOUM, 2007).

SWOT	AJUDA (Na conquista de objetivos)	ATRAPALHA (Na conquista de objetivos)
AMBIENTE INTERNO (Atributos da organização)	Forças	Fraquezas
AMBIENTE EXTERNO (Atributos do ambiente)	Oportunidades	Ameaças

Figura 13: Modelo esquemático da análise de SWOT.

Fonte: Daychoum (2007, p. 8).

De acordo com Daychoum (2007) o termo SWOT expressa um anagrama de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Para realizar a análise de SWOT, Werihrich (1981) sugere:

- **Forças:** Que sejam determinados os pontos fortes de sua empresa. Deve abranger tanto os clientes internos como os externos. Não seja humilde; seja tão verdadeiro quanto possível.
- **Fraquezas:** Que sejam determinadas as fraquezas de sua empresa, não simplesmente do seu ponto de vista, mas também do ponto de vista de seus clientes. Ainda que seja difícil para a empresa reconhecer suas fraquezas, é melhor afrontar a realidade, sem postergar.
- **Oportunidades:** Definir como sua empresa pode prosseguir crescendo dentro de seu mercado. Oportunidades estão em todo lugar, tais como: transformações na tecnologia, política governamental, padrões sociais.
- **Ameaças:** Nenhuma pessoa gosta de pensar em ameaças, mas temos que enfrentá-las, apesar do fato delas serem fatores externos que estão fora do controle da empresa. É fundamental estar preparado e enfrentar as ameaças durante situações de turbulência e monitorar constantemente esse ambiente.

A análise de SWOT é uma ferramenta valiosa para qualquer organização ou entidade, pois gera diagnóstico preciso da situação da empresa, o que permite melhoramento das suas vantagens competitivas. Na relação mútua entre o ambiente externo (ameaças e oportunidades) e o ambiente interno (pontos fracos e fortes) são reconhecidos quatro tipos de ocorrência: Alavanca = Oportunidade x Ponto Forte (quando uma oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes para proveito); Restrição = Oportunidade x Ponto Fraco (quando a oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido a seus pontos fracos); Defesa = Ameaça x Ponto Forte (Quando existe uma ameaça, mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la); e Problema = Ameaça x Ponto Fraco (Quando a ameaça do ambiente torna a empresa mais vulnerável devido a seus pontos fracos). É possível assegurar que em determinados casos as ameaças são oportunidades, sendo assim a nova análise faz a substituição do fator ameaça pelo tempo. A proscrição do fator ameaça leva a uma abordagem mais proativa. As empresas precisam se esforçar no sentido de melhorar suas competências, pois somente dessa forma elas terão capacidade de tirar maior proveito das oportunidades que irão surgir (DAYCHOUM, 2007).

c) Benchmarking

O *benchmarking* foi concebido após a Segunda Guerra Mundial, no momento em que as organizações procuravam desenvolver seus processos e metodologias de comparação entre si visando definir padrões para aperfeiçoar seu desempenho industrial. A utilização dessa ferramenta é relevante para que as organizações se tornem mais competitivas, atinjam níveis fantásticos de desempenho, qualidade e satisfação de seus clientes. Esse instrumento auxilia os empreendimentos a avaliarem os seus pontos fortes e fracos comparando-os com empresas *top* de mercado (AZEVEDO, 2001). Nesse contexto, *benchmarking* é definido como sendo “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).

No entendimento de Costa (1999) o *benchmarking* 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”. Fazer *benchmarking* é essencial, pois permite que os gestores identifiquem oportunidades e ameaças competitivas, o que compõe um atalho para a excelência, uma vez que utiliza toda a atividade intelectual acumulada por outras empresas e evita os erros e armadilhas no percurso (DAYCHOUM, 2007).

A atividade de *benckmarking* funciona através do conhecimento e de acordo com Vedder e Guynes (2001) a IC melhora o processo de *benckmarking*, adquirindo uma grande diversidade de fontes de informações durante um período de tempo longo. Desta forma, um programa contínuo de IC pode oferecer uma base sólida e mais confiável ao processo de *benckmarking*.

Existem quatro tipos de *benchmarking*: interno, competitivo, funcional e genérico (AZEVEDO, 2001; DAYCHOUM, 2007). O *benchmarking* interno é utilizado na busca de melhores práticas dentro da própria empresa (DAYCHOUM, 2007). Esse é tipo mais fácil, pelo fato dos dados que serão utilizados serem de fácil acesso à equipe, não havendo problemas de confidencialidade (AZEVEDO, 2001). Já o *benchmarking* competitivo caracteriza-se por ter como alvo as práticas dos concorrentes (DAYCHOUM, 2007). Azevedo (2001) salienta como ponto relevante na obtenção de vantagem, o monitoramento constante sobre o que os concorrentes estão desenvolvendo e/ou fazendo, e menciona que é importante observar o porte do concorrente, pois dependendo disso a empresa terá ou não condições de concorrer diretamente. Por sua vez, o *benchmarking* funcional pode ou não existir na empresa, e tem como função compartilhar e trocar informações sobre uma atividade bem definida (DAYCHOUM, 2007), como atendimento a clientes, faturamento, embalagem, administração de folhas de pagamento etc. (AZEVEDO, 2001). Por fim, o *benchmarking* genérico acontece quando o *benchmarking* é fundamentado em um processo que abrange diversas funções da empresa e pode ser localizado na maior parte das empresas que possuem o mesmo porte (DAYCHOUM, 2007). Ele aborda conjuntos de funções ou atividades em processos mais complicados. É importante destacar que esse tipo de *benchmarking* mostra as melhores das melhores práticas, resultando em paradigmas que tornam mais eficaz a reestruturação das empresas. O *benchmarking* pode ser dividido em dois componentes: práticas (os métodos que são utilizados) e métricas (efeito quantificado da instalação das práticas) (AZEVEDO, 2001).

Cabe ressaltar que o sucesso da ferramenta de *benchmarking* na obtenção de vantagem competitiva depende da habilidade que a empresa tem de se adaptar de forma criativa as melhores práticas das organizações top de mercado ao invés de simplesmente reproduzi-las.

d) Balanced Scorecard

O *balanced Scorecard*⁹ é um meio para desenvolver a consciência estratégica tendo as organizações que verem a comunicação do *scorecard* aos colaboradores como uma campanha estratégica e o *feedback* dos colaboradores como um meio de avaliar o alinhamento organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001).

A ferramenta BSC foi concebida por Kaplan e Norton em 1992. Os autores partiram do raciocínio de que o uso exclusivo de medidas financeiras em um sistema de gestão é insuficiente, pelo fato do mesmo ser um indicador de atraso, sobre resultados de ações passadas. A abordagem de BSC preserva as medidas de desempenho financeiro e provê uma estrutura para organizar os objetivos estratégicos em quatro perspectivas: financeiras (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 (refere-se às prioridades para criar um clima que suporta mudança organizacional, inovação e crescimento) (KAPLAN; NORTON, 2001).

Foi a partir desta base que Kaplan e Norton (2001) criaram um quadro geral para definição e implantação da estratégia que eles crêem que pode ser tão benéfico quanto o quadro tradicional de demonstração de resultados, de balanço e da demonstração dos fluxos de caixa, de planejamento financeiro e de relatórios. Os autores denominaram esse quadro de “Mapa Estratégico” (figura 14). O mapa é uma arquitetura lógica e abrangente para descrever a estratégia, e especifica os elementos críticos e suas ligações para a estratégia de um empreendimento (KAPLAN; NORTON, 2001).

⁹ No contexto do trabalho será utilizada a sigla BSC para representar o *Balanced Scorecard*.

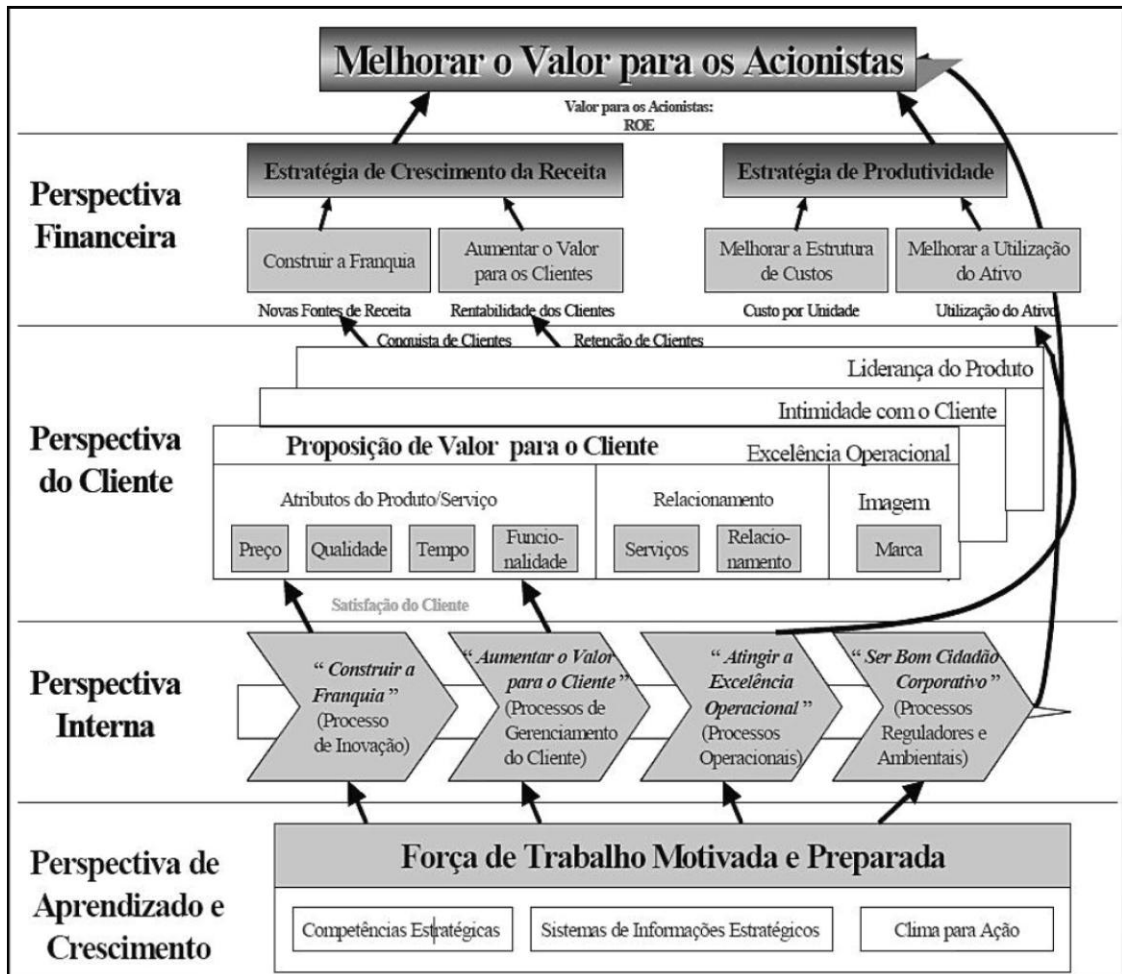


Figura 14: Quadro geral para definição e implantação da estratégia.
Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 92).

Esse mapa demonstra os objetivos para o aumento de receita; os clientes que pertencem ao mercado-alvo no qual irão acontecer as maiores e mais rentáveis negociações; a suposição de valores que irão direcionar a um aumento de negócios com os consumidores e com margens mais altas; o papel fundamental da excelência e inovação de produtos, processos e serviços; e a necessidade de investir nos colaboradores e em sistemas para realizar e sustentar essas intenções de crescimento.

Para Kaplan e Norton (2001) os elementos críticos de sucesso são: objetivos para o desenvolvimento e produtividade a fim de aumentar o valor do acionista; mercado e compartilhamento de conta e aquisição e retenção de clientes-alvo, para geração de crescimento rentável; valor e proposições que levariam os clientes a fazer mais negócios com margens maiores de lucro para a empresa; inovação e excelência em produtos, serviços e processos que assegurem a proposição de valor para segmentos específicos de clientes, promoção de melhorias operacionais e atendimento às expectativas da comunidade e aos

requisitos regulamentares; e investimentos necessários em pessoas e sistemas para gerar e sustentar o crescimento.

Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica de um mapa estratégico e BSC, as organizações criam um ponto comum e compreensível de referência para todas as unidades organizacionais e dos trabalhadores. As empresas devem desenvolver mapas estratégicos de cima para baixo, iniciando com o destino e, após, traçando as rotas que levam até lá. Os executivos primeiramente devem rever sua missão, repensar o motivo da existência da empresa; seus credos e valores fundamentais; com base em quais informações a visão estratégica é desenvolvida; e onde a empresa quer chegar. Essa visão concebe uma imagem clara do objetivo global da empresa, do que é preciso ser feito para que se torne top. Já a estratégia identifica o caminho a ser percorrido para alcançar o objetivo (KAPLAN; NORTON, 2001).

De acordo com Kaplan e Norton (2000), esse mapa é um instrumento importantíssimo para que os colaboradores entendam e saibam como suas atribuições estão correlacionadas aos objetivos gerais da empresa, permitindo a eles trabalharem de forma pró-ativa e coordenada para atingir as metas da empresa.

e) Cinco Forças Competitivas de Porter

O ponto de partida do Porter para a criação das cinco forças foi o fato de que ele queria contar as variações de longo prazo dos retornos econômicos de um setor comparando-o com outro setor. Sua qualidade se traduzia na destilação da complexa literatura micro-econômica em cinco variáveis explicativas ou causais para explicar o desempenho superior e inferior: poder de barganha dos compradores, barreiras de entrada, concorrência, substitutos e poder de barganha dos fornecedores (GRUNDY, 2006).

No entendimento de 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.

Independentemente de qual for a força coletiva, o objetivo dos estrategistas empresariais é localizar uma posição na indústria em que a organização tenha capacidade de se defender seguramente em oposição a essas forças ou possa influenciá-las a seu benefício (PORTER, 2003). Para isso, o estrategista precisa olhar sob o plano e analisar as fontes de

cada uma delas. Como exemplo o autor sugere fazer as seguintes perguntas: “O que torna o setor vulnerável à entrada? O que determina o poder de barganha dos fornecedores?” (PORTER, 2003, p. 95-96). Esses questionamentos enfatizam os pontos fortes e os pontos fracos críticos da organização, a impulsionam em seu setor, divulgam as áreas cujas alterações estratégicas podem originar maiores retornos e ressaltam os lugares em que as direções do setor asseguram ter maior relevância, como ameaça ou oportunidade. A compreensão dessas fontes também ratificou ser favorável para auxiliar na consideração de áreas para diversificação. A posição de concorrência em um determinado segmento está sujeita a cinco forças fundamentais (figura 15): novos entrantes, fornecedores, compradores, concorrentes e substitutos (PORTER, 2003).



Figura 15: Cinco forças de Porter

Fonte: Porter (2003, p. 96).

As cinco forças de Porter podem ser compreendidas como uma técnica que apóia a definição estratégica de uma organização, considerando tanto o seu ambiente interno quanto o externo. Uma vez que a informação competitiva inclui muito mais do que uma simples informação referente aos adversários, o modelo de Porter estimula os executivos levarem em consideração uma variedade mais ampla de informações (MCGEE; PRUSAK, 1994).

Buscando realizar uma avaliação da competitividade de uma organização, Grove (1997) fez uma análise mais detalhada sobre as cinco forças de Porter (quadro 8).

- O poder, vigor e competência dos atuais concorrentes da empresa: existem muitos? Como são as suas condições financeiras? Os adversários estão visivelmente na mesma área de atividade?
- O poder, vigor e competência dos fornecedores: existe uma quantidade grande de fornecedores que atendem a organização oferecendo uma ampla variedade de escolha ou existem poucos fornecedores que estão sobrecarregados de trabalho? Os fornecedores são tradicionais e conservadores ou expressam ambição e disposição?
- O poder, vigor e competência dos clientes: O empreendimento tem uma grande quantidade de clientes ou é dependente de dois ou três grandes compradores? Os clientes sofrem pressão por uma concorrência violenta na sua área de atuação e demonstram ser exigentes?
- O poder, vigor e competência dos concorrentes potenciais (organizações que não atuam no mesmo negócio, mas podem ser entrantes impulsionados por forças circunstanciais): Como a empresa se compara com os concorrentes atuais? São mais fortes financeiramente, mais agressivos e competentes?
- A possibilidade de que seu produto/serviço seja produzido ou entregue de forma diferente: É a força da substituição. Novas abordagens, novas tecnologias e técnicas podem constituir novas regras e desenvolver um ambiente novo de negócios.

Quadro 8: Análise detalhada das cinco forças de Porter

Fonte: Grove (1997)

Como resultado da análise, Grove (1997) adiciona às forças de Porter uma sexta força. O autor explica que esta se refere à força dos fabricantes de produtos complementares e cita como exemplo os *softwares*, uma vez que os computadores necessitam de *softwares* e vice-versa. Ou seja, são produtos co-dependentes, pois para funcionarem dependem um do outro. Dessa forma, novas tecnologias e estratégias podem influenciar os produtos complementares e causar divergências. O autor vai mais a fundo, inserindo e considerando o vigor de cada uma das forças e explica que quando uma das forças alcança dimensão superior àquela que a organização estava acostumada a enfrentar, essa força torna-se super competitiva (figura 16) (GROVE, 1997).

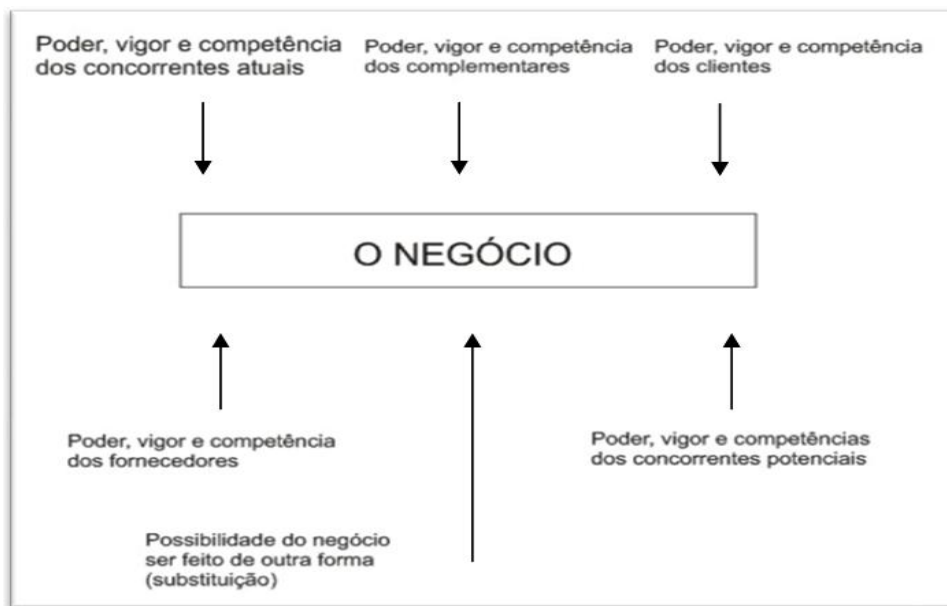


Figura 16: Diagrama das seis forças.

Fonte: Grove (1997, p. 36).

No entendimento de Grove (1997), gerir um negócio atingido por uma força super competitiva é bastante difícil, pois a força começa a crescer e os atributos do negócio são alterados. Existe uma mudança progressiva e os efeitos são intensos para a empresa: a forma como a organização tratar essa alteração vai decidir o seu futuro. O autor denomina esse fenômeno de “ponto de inflexão estratégica”, pois é o momento de abrir os olhos e estabelecer mudanças (GROVE, 1997).

2.3.5.2 As Ferramentas da Web

O avanço da tecnologia contribuiu com efeitos positivos na indústria. A Internet, além de remodelar o ambiente de negócios, beneficia os praticantes de IC. A globalização da economia e o desenvolvimento da Internet cunharam grandes oportunidades para os profissionais de IC, e esta oportunidade é totalmente viável para empresas, indivíduos e profissionais da área. Um dos usos da Internet é a “inteligência colaborativa”. Esta se refere ao processo pelo qual a equipe de IC une-se com colegas de outras divisões para alavancar o capital intelectual da empresa, ajudando a criar e publicar bases de conhecimento. Ao mesmo tempo, é uma forma de identificar e desenvolver maneiras de superar obstáculos à partilha de informações e colaboração (TIAN; TOBAR, 2000).

A Internet permite que os analistas monitorem as atividades dos concorrentes online. O profissional de IC deve começar pela obtenção de recursos livres, através de visitas a sites de concorrentes e fornecedores, e sites específicos da indústria no país. Se o tempo ou a probabilidade de obtenção dos dados é limitado, torna-se interessante que os profissionais procurem diretórios onde essas informações são comercializadas (TIAN; TOBAR, 2000).

No entendimento de Roush *apud* Vedder Guynes (2001; 2002), 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. Existem algumas ferramentas comumente utilizadas para apoiar a aquisição de IC e/ou o processo de análise. Essas ferramentas podem reunir informações díspares do banco de dados da empresa e compilá-lo em relatórios concisos – sobre os concorrentes, outros produtos e serviços, pessoas-chave, estratégias e mercados-alvo, principais clientes, fornecedores e órgãos reguladores, entre outros. Para que isto ocorra, torna-se relevante que as empresas disponham de ferramentas como TextAnalyst, Inteligência de Brimstone, Microsoft Exchange/Outlook ou Lotus Notes (BOSE, 2008).

- a) TextAnalyst: é uma ferramenta de análise de texto que não tem como função coletar ou divulgar informação, mas sim simplificar os processos de captura dos pontos-chave de um artigo ou relatório (BOSE, 2008). O objetivo desse instrumento de mineração de texto é realizar análise automática de textos de linguagem natural. Essa análise leva à criação de resumos dos documentos, determina em que grau um documento é relevante para a consulta do usuário. Outra abordagem para mineração de texto é o Easy, *software* que utiliza redes neurais artificiais para a operação de mineração (BONCELLA, 2003).
- b) Inteligência de Brimstone: essa ferramenta coleta informações sobre a Internet com base em critérios definidos, sendo capaz de fazer análises comparativas de produtos e empresas. É bastante útil para categorizar as informações e apresentar as relações utilizando-se de instrumentos gráficos. A Inteligência de Brimstone é um pouco limitada quanto à captação de dados e informações de fontes primárias e secundárias (BOSE, 2008).
- c) 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 *e-mails*, como um portal, um site ou intranet privada (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. A questão fundamental é a utilização de ferramentas de contramedida e verificação da confiabilidade das fontes. Um investigador de IC pode detectar combinações e fontes de informações através da análise linguística para definir se diversas fontes de informações estão sendo concebidas pelo mesmo autor. Outra medida preventiva é utilizar o modelo Byzantine Generals para determinar a confiabilidade das fontes múltiplas. Esse modelo pressupõe que uma mensagem comunique o sistema se a mesma contiver ambos os processos confiáveis e não confiáveis (BONCELLA, 2003).

Com relação às informações negativas a respeito de uma empresa, Boncella (2003) explica que uma das formas de *hacking* cognitivo é a criação de um site que seja um repositório de informações negativas sobre uma determinada organização. Diversos sites, como parte da URL, contêm a palavra “sucks”. Como exemplo o autor expõe que em uma de suas pesquisas realizadas em agosto de 2003 no Google foram encontradas 5.360 URLs que continham a frase “Microsoft sucks”. A contramedida¹⁰ a esse tipo de ataque é a favor da empresa para monitorar os sites que estão tentando criar uma imagem negativa da organização e responder apropriadamente. Especificamente uma empresa pode empregar um agente inteligente para monitorar a *Web* visando obter informações negativas e de mineração de texto, para que uma resposta adequada e eficaz possa ser apresentada.

2.3.6 Inteligência Competitiva e TI

A administração da TI pode contribuir de forma significativa com a gestão de uma empresa, e isto tem motivado as organizações a fazerem investimentos de longo-prazo em tecnologias de ponta (VEDDER; GUYNES, 2002). Ashton, Johnson e Stacey (*apud* VEDDER; GUYNES, 2002) acreditam que a IC na forma de monitoramento da ciência e da evolução tecnológica é muito útil para as organizações, por várias razões. Ela dá sentido à investigação e desenvolvimento de programas de suporte a tomada de decisão, auxilia as empresas a identificarem oportunidades para investir na comercialização ou em novas tecnologias e ajuda a incorporar novas TI em seus produtos.

¹⁰ Contramedidas são sistemas (normalmente para aplicação militar) utilizados para evitar que armas com sensores ativos (mísseis ou torpedos) consigam detectar, adquirir ou destruir um alvo.

A IC também pode desempenhar um papel relevante no desenvolvimento e operação de sistemas de informação estratégica (SIS), contribuindo na identificação de novas oportunidades de negócios e horizontes. Sua descrição do trabalho de um gerente de projeto SIS inclui a investigação de relações inter-empresa e as forças competitivas, identificação de potenciais aplicações de TI que podem resultar em novos produtos e ou serviços diferenciados, e acompanhamento de problema emergente de TI para uma melhor resolução ou de ferramentas de vantagem competitiva. Todas essas atividades podem se beneficiar do uso da IC. A TI desempenha um papel importante na organização de processos de IC e esta por sua vez, “vem provocando inovações na área de tecnologia da informação, pois os sistemas de informações tradicionais não possibilitam lidar com dados informais, contextos, ambiguidades, significados, formatos heterogêneos” (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001, p. 12,) tendo a necessidade de desenvolver programas específicos para o armazenamento e análise dos dados e informações. A TI dá suporte à IC e esta, por sua vez, é utilizada como ferramenta que visa buscar inovações tecnológicas para a TI (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001). Neste sentido Vedder e Guynes (2002) mencionam que infelizmente algumas unidades de TI têm sido lentas em reconhecer a importância de aplicações de IC orientada.

2.3.7 Ferramenta Tecnológica utilizadas como apoio a Inteligência Competitiva – Business Intelligence¹¹

As organizações públicas e privadas têm sido pressionadas de forma crescente, a responder rapidamente às questões que estão em constantes transformações, além de terem que ser criativas no modo como operam, em um mercado que vem se tornando a cada dia mais complexo e desafiador (TURBAN *et al.*, 2009).

Essas atividades exigem das empresas agilidade, tomadas de decisão rápidas e frequentes. Sejam elas estratégicas, táticas e operacionais, algumas das quais são muito complexas. Tomar essas decisões pode exigir quantidades consideráveis de dados oportunos e relevantes, além de informações e conhecimento. O processamento dessas informações, na estrutura das decisões necessárias, deve ser feito de forma rápida, com frequência em tempo real, e comumente exige algum apoio computadorizado (TURBAN *et al.*, 2009, p. 21).

Na percepção de Côrtes (2008), os empreendimentos de grande porte têm tido frequentemente a necessidade de agrupar e consolidar dados e informações concebidos de

¹¹ No contexto deste trabalho será utilizada a sigla BI para representar *business intelligence*.

diversas unidades de trabalho visando à extração de novas informações e obtenção de conhecimento sobre determinadas questões, auxiliando o planejamento estratégico. Para Dzemydienė, Maskeliūnas e Jacobsen (2008), o número de dados a serem armazenados e analisados aumentará drasticamente em um futuro próximo. Os autores expõem que as empresas possuem algumas dificuldades de compartilhar dados, pois não há tradição de coordenação e disseminação de dados e conhecimento (DZEMYDIENĖ; MASKELIŪNAS; JACOBSEN, 2008).

BI pode ser definido como um conjunto de modelos matemáticos que exploram metodologias de análise de dados disponíveis para gerar informações e conhecimentos úteis para o processo de tomada de decisões (VERCELLIS, 2009). O principal objetivo dos sistemas de *BI* é proporcionar aos trabalhadores conhecimentos com ferramentas e metodologias que lhes permitam tomar decisões eficazes e oportunas (VERCELLIS, 2009). Os objetivos principais de *BI* são “permitir o acesso interativo aos dados (às vezes em tempo real), proporcionar a manipulação desses dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar a análise adequada” (TURBAN *et al.*, 2009, p. 27). Ao analisarem esses dados, os desempenhos e as situações passadas, os tomadores de decisão obtêm preciosos *insights* que poderão servir como base para melhorar o processo de tomada de decisões. Essas informações são fundamentais para o planejamento estratégico, para qualquer tipo de tomada de decisão e para a sobrevivência da empresa no mercado. Eckerson e Thompson (*apud* TURBAN *et al.*, 2009) demonstram os resultados de suas pesquisas com relação aos benefícios de *BI* (quadro 9).

Eckerson - 2003	Thompson - 2004
<ul style="list-style-type: none"> - Economia de tempo (61%); - Versão única da verdade (59%); - Melhores estratégias e planos (57%); - Melhores decisões táticas (56%); - Processos mais eficientes (55%); - Economia de custos (37%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de relatórios mais rápida e precisa (81%); - Melhor tomada de decisões (78%); - Melhor serviço ao cliente (56%); - Maior receita (49%).

Quadro 9: Benefícios da utilização do *Business Intelligence*.

Fonte: Eckerson e Thompson (*apud* TURBAN *et al.*, 2009, p. 32).

Percebe-se que muitos dos benefícios citados são intangíveis e talvez seja por esse motivo que muitos gestores não persistem em ter uma justificativa de custos detalhada para os projetos de *BI*. Corroborando, Turban *et al.* (2009, p. 33) expõem que “as metodologias para avaliar o negócio do *Business Intelligence* são complexas devido aos muitos benefícios intangíveis e ao *Data warehouse* ser uma infra-estrutura que serve a muitas aplicações”.

Muitos hotéis têm utilizado *software* de inteligência de negócios para obterem informações relevantes sobre seus clientes e para desenvolverem programas de marketing. As organizações atualmente armazenam e processam grandes quantidades de dados diariamente, utilizando um *software* de inteligência de negócios, tendo assim, capacidade de melhorar a satisfação de seus clientes (BALDAUF; STAIR; STAIR, 2008).

Os executivos e gestores precisam de soluções de *BI* para melhor administrar seus negócios. As organizações que não obterem sucesso na implementação dessas soluções, certamente estarão em desvantagem competitiva. Para obtenção de êxito nesse ambiente extremamente competitivo, as organizações precisam: avaliar sua disponibilidade para enfrentar os desafios impostos por essas novas realidades do mercado; ter uma abordagem holística da funcionalidade do *BI*; fazer uso das práticas recomendadas e antecipar os custos ocultos (TURBAN *et al.*, 2009).

As tecnologias que podem ser utilizadas na maior parte dos sistemas de *BI* são: *data warehouse*¹², *data marts*, OLAP (RUS; TOADER, 2008) e *data mining* (DE SORDI, 2003) (quadro 10).

2.3.7.1 Data Warehouse, Data Marts, OLAP e Data Mining

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	CONCEITO	UTILIZAÇÃO
<i>Data warehouse</i>	O DW contém os dados do sistema de <i>BI</i> . Um DW é um grande banco de dados relacional que contém dados de diferentes bases de dados operacionais. É definido como uma variante de tempo, sujeito orientado, integrado, cujos dados mudam constantemente em apoio aos processos de decisão de gestão. Como exemplo de dimensões de dados pode-se citar: clientes, propriedade, tipo de quarto, segmento de mercado, origem de negócios, data de estadia, agente de viagens, companhia aérea, forma de pagamento etc. (RUS; TOADER, 2008).	<ul style="list-style-type: none"> - Depósito histórico de dados; -Melhoramento das funções de informações desempenhadas pelo “armazém de dados” da empresa para a gestão e tomadas de decisões; - Realização de análises complexas visando extrair informações relevantes (MORENO, 2002). - Armazenamento de dados analíticos para o processo de tomada de decisão gerencial (PRIMAK, 2008; p. 22) - Acesso integrado e direto de todos os níveis da administração às fontes de dados de origem múltipla, distribuídas e heterogêneas coletadas e armazenadas durante a atividade constante e diária da empresa e sua relação com o ambiente (MORENO, 2002). -Coleta de informações preciosas dos bancos de dados operacionais que estão distribuídos por toda a organização, e que seguramente possuem dados em duplicidade ou parcialmente duplicados (HARDING; YU, 1999). - Organização dos dados corporativos de forma

¹² No contexto deste trabalho será utilizada a sigla DW para representar *data warehouse*.

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	CONCEITO	UTILIZAÇÃO
		integrada, com uma única versão, gerando fonte única de dados que será utilizada para abastecer os <i>data marts</i> (PRIMAK, 2008).
<i>Data Marts</i>	O <i>Data Mart</i> é um <i>DW</i> menor, específico para um departamento, de implantação normalmente mais fácil e menores custos e riscos de insucesso (VASCONCELLOS, 1999; SINGH, 2001). São subconjuntos de um armazém de dados menores (RUS; TOADER, 2008). De acordo com Primak (2008), a diferença entre o <i>DW</i> e o <i>Data Mart</i> restringe-se somente ao escopo e ao tamanho do problema que necessita de solução.	<ul style="list-style-type: none"> - Armazenamento de informações <i>do DW</i>; - Normalmente se aplicam a uma área específica da atividade de um hotel como: reservas - atuais e futuras, na casa de hóspedes, contas a receber, inventário do quarto, etc. (RUS; TOADER, 2008).
OLAP (Online Analytical Processing)	O OLAP é um elemento essencial de BI e está sendo utilizado cada vez mais por empresas na busca de melhorar o processo de análise dos negócios (KALAKOTA, 2002). Para Rus e Toader (2008), OLAP é um conjunto de processamento de dados e ferramentas de agregação que permitem aos usuários rapidamente e facilmente obter informações de dados para análise. Comumente eles são concebidos a partir de subconjuntos de um <i>DW</i> e são ordenados e sumarizados dentro de estruturas multidimensionais determinadas por medidas e dimensões. Os bancos de dados multidimensionais arquivam as informações em um cubo de dimensão “n”, o que resulta em várias matrizes disseminadas que possibilitam trabalhar ao mesmo tempo com vários cenários estabelecidos por combinações de dados, como produtos, vendas, tempo, região, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios organizacionais; - Suporte avançado ao processo de tomada de decisão (KALAKOTA, 2002); - Apresentação de dados utilizando medidas, dimensões, hierarquias e cubos. Os usuários podem usar dimensões para visualizar os dados de maneiras diferentes e podem utilizar hierarquias para analisar os dados e encontrar mais detalhes quando necessário (RUS; TOADER, 2008); - Análise de dados complicados utilizando grupo de regras e dimensões empresariais mais intuitivas, como por exemplo, a análise do canal, geografia, lucratividade por produto, cliente ou período fiscal. Permite que os usuários tecnicamente menos capacitados possam realizar suas próprias análises (KALAKOTA, 2002); - Visão multidimensional dos dados, realização de cálculos complexos, criação de agregações e consolidações, previsões e análises de tendência, construção de cenários a partir de suposições e realização de cálculos e manipulação de dados através de diferentes dimensões. Os cubos são os objetivos principais do OLAP, e são arquitetados com tecnologia que possibilita o acesso rápido aos dados (BISPO; CAZARINI, 1998).
<i>Data Mining</i>	É um processo amplamente automatizado que utiliza análises estatísticas para peneirar conjuntos de dados volumosos visando descobrir padrões úteis, não evidentes e previamente desconhecidos ou encontrar tendências de dados. É uma valiosa ferramenta competitiva que é adotada pelos empreendimentos hoteleiros em um esforço para criar valor ao cliente. Contudo, determinado a relevância e dificuldade da mineração de dados,	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de eficiência, redução de custos e conseqüentemente aumento dos lucros (BALDAUF; STAIR, 2008); - Desvendamento de padrões relevantes, relações de causa e efeito que estavam passando despercebidas, tendências a longo prazo etc., possibilitando aprimoramento dos processos (PRIMAK, 2008). <p>Para Magnini, Honeycutt e Hodge (2003) as aplicações de <i>data mining</i> na Indústria Hoteleira podem ser agrupadas em cinco categorias: 1- Organizar e classificar os clientes em segmentos pré-estabelecidos que possibilitem o monitoramento da estrutura de</p>

FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS	CONCEITO	UTILIZAÇÃO
	<p>os gerentes sênior de hotéis demonstram baixo nível de entendimento sobre a capacidade dessa ferramenta para as propriedades que eles gerenciam (MAGNINI; HONEYCUTT; HODGE, 2003).</p> <p>Objetiva extrair informações relevantes e úteis a partir de dados não trabalhados armazenados em um <i>DW</i> ou em outros bancos de dados operacionais, dando preferência ao primeiro pelo fato de já estarem consolidados. Para isso, são utilizadas técnicas sofisticadas de busca, como algoritmos de Inteligência Artificial, Árvores de Decisões, Redes Neurais, Regras de Indução, ou combinação entre as mesmas (BISPO; CAZARINI, 1998).</p>	<p>grupos de mercado. Construir modelos presumindo o futuro para classificar as atividades. 2- Agrupar os clientes baseado em conhecimento de domínio em banco de dados, não confiando em grupos pré-determinados, possibilitando que os hoteleiros entendam quem são seus clientes. É interessante agrupar os clientes por características demográficas, estilo de vida e de compras de produtos/serviços; 3- Pode-se descobrir anomalias e divergências de dados, como por exemplo, o aumento radical de compras efetuadas por um determinado cliente; 4- Possibilitar que o hotel descubra as conexões entre registros associados, realizados por associação e descoberta de compras subsequentes. 5- Prever as variáveis contínuas baseado em padrões e tendências contidas nos dados. Pode ser utilizado para prever o tamanho futuro de um determinado segmento de mercado, etc.</p>

Quadro 10: Tecnologias do sistema de *Business intelligence*.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as diversas ferramentas tecnológicas e de IC apresentadas, pode-se verificar que o mercado ruma para uma economia mundial baseada no conhecimento e na inteligência. As organizações que estão buscando, ou têm gerado inteligência para subsidiar o processo de tomada de decisão tem se destacado das demais empresas com estratégias e vantagens competitivas inovadoras além de tomar decisões mais seguras. Essa tendência vem acontecendo de forma natural, através de empresas que buscam por estratégias e vantagens competitivas.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta e justifica a metodologia empreendida na atividade de pesquisa, o campo de pesquisa, a caracterização da pesquisa, a amostragem, a definição dos instrumentos de coleta de dados, a forma como os dados foram elaborados para facilitar o processo de análise e as etapas do desenvolvimento do trabalho.

3.1 Procedimentos metodológicos

Para que o trabalho científico atinja suas finalidades, torna-se necessário nortear-se por uma metodologia. No contexto da tese utilizar-se-á da pesquisa exploratória descritiva com abordagens quali-quantitativa. No entendimento de Malhotra (2006, p. 101) a pesquisa exploratória descritiva “é aquela que descreve as características de grupos, com base em estudo estruturado”. Já para Dencker (1998, p. 124), este tipo de pesquisa

Procura aprimorar idéias ou descobrir intuições. Caracterizando-se por possuir um planejamento flexível envolvendo em geral levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes e análise de exemplos similares. A pesquisa descritiva em geral procura descrever fenômenos ou estabelecer relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva objetiva o conhecimento da conduta, sem necessariamente descer às análises à tentativa de interpretação ou sobre causas e efeitos (CERVO; BERVIAN, 1983; MUNHOZ, 1989). Já a pesquisa qualitativa lida com análises das realidades sociais, evita números e é ponderada como pesquisa *soft*.

3.2 O Processo de pesquisa

Para a realização da pesquisa é necessário seguir e completar uma etapa antes de passar para a outra. É comum ocorrer adequações, dolos e pulos. Muitas vezes algumas etapas são iniciadas antes mesmo da conclusão das anteriores, outras são desenvolvidas ao mesmo tempo e/ou fora da sequência e algumas podem ser esquecidas e/ou omitidas. A respeito

dessas mudanças, a idéia de seguir uma sequência de etapas é bastante relevante para o desenvolvimento de um projeto e para mantê-lo ordenadamente à medida que ele acontece (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para Cooper e Schindler (2003, p. 68) “uma forma útil de abordar o processo de pesquisa é estabelecer o problema básico que gera a pesquisa e então tentar desenvolver outras questões, dividindo progressivamente a pergunta básica original em outras mais específicas”. Cervo e Bervian (1983) mencionam que o método é uma ordem que se deve impor aos diversos procedimentos necessários para alcançar um dado fim ou um resultado desejado.

Sendo assim, segue o processo utilizado nesta pesquisa em forma hierárquica, conforme a figura 17 a seguir:

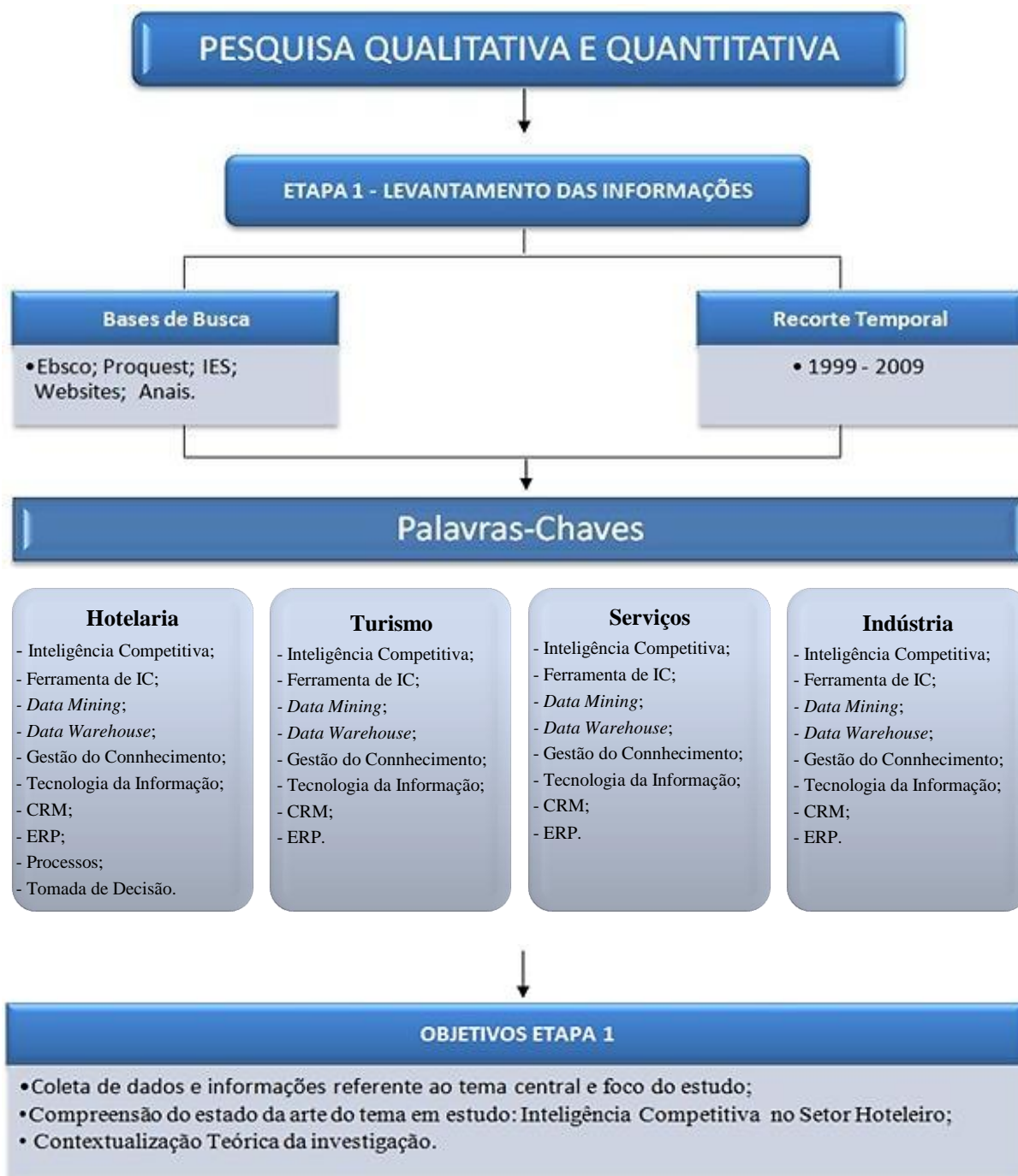


Figura 17: O processo de pesquisa – Etapa 1

Fonte: Elaborado pela autora.

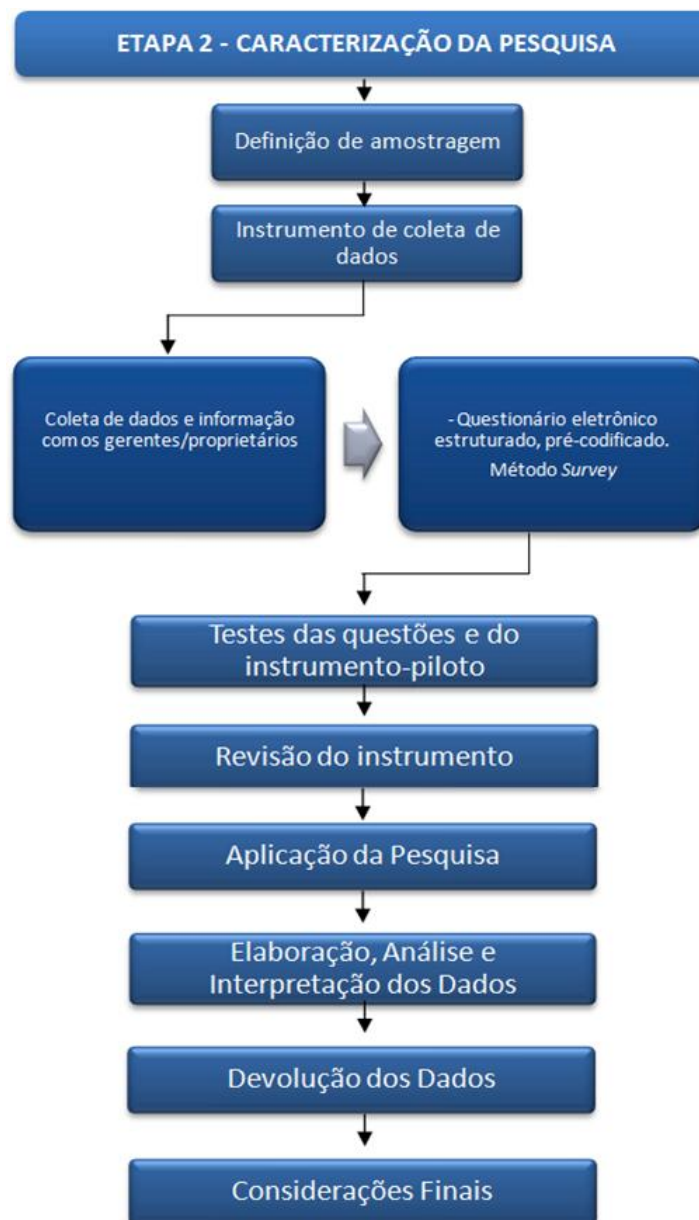


Figura 18: O processo de pesquisa – Etapa 2.
 Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Levantamento das informações

Essa etapa do processo metodológico expõe o método de coleta de dados e informações referentes ao tema central do estudo. O tema em questão é bastante amplo, uma vez que não se encontrou literatura sobre o assunto no setor de turismo e hotelaria, tendo que ser feita uma adaptação (transporte) da literatura e conceitos utilizados no setor industrial. O objetivo nessa etapa é compreender o estado da arte da temática IC em empreendimentos

hoteleiros de grande porte no contexto brasileiro. Este levantamento bibliográfico inicialmente serviu para contextualizar este estudo, ressaltando a relevância do tema proposto por meio de estudos científicos na área desta pesquisa.

Com relação à temporalidade, o levantamento da bibliografia foi realizado nos meses de abril a junho de 2009. Inicialmente o recorte temporal compreenderia os anos de 2000 a 2009, mas como encontrou-se publicações relevantes na área deste estudo em 1999, a delimitação passou a ser de 1999 a 2009.

Como referências principais da literatura existente na área, foram pesquisadas duas bases de dados internacionais de periódicos científicos (EBSCO; PROQUEST) (figura 19) relevantes e condizentes com o tema principal da investigação dos segmentos turismo e hotelaria, consulta em anais dos principais eventos e publicações científicas (com classificação da Capes de A a B) (figura 20) com o objetivo de situar o estado da arte da discussão do tema nacional e mundialmente. Foram utilizados também sistemas acadêmicos de buscas, como o Google acadêmico, e sistemas comerciais como Altavista, Google, entre outros.

As palavras-chave utilizadas no levantamento de publicações deste estudo foram buscadas nos idiomas português e inglês.



Figura 19: Levantamento Bibliográfico EBSCO e PROQUEST.
 Fonte: Elaborado pela autora.

O saldo do levantamento bibliográfico demonstra um número significativo de investigações feitas sobre o tema IC no Setor Industrial. Pesquisando pelas palavras “Inteligência Competitiva em Serviços”; “Inteligência Competitiva em Turismo” e

“Inteligência Competitiva em Hotel” encontrou-se apenas um artigo publicado na base Ebsco para IC em Serviço. Para as demais palavras-chave, não encontrou-se publicação alguma, o que demonstra a importância dessa investigação e comprova seu ineditismo. Buscando por “Ferramentas de Inteligência Competitiva” encontrou-se apenas 2 artigos sendo 1 na base Ebsco e 1 na base Proquest. Afunilando a busca para “Ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas em Serviços, Turismo e Hotel, não encontrou-se nenhum artigo. Na busca de publicações para os termos “*data mining* em Serviços” levantou-se um total de 5 publicações na Ebsco e 3 na Proquest. Levando esses termos para o objeto de pesquisa, encontrou-se 1 artigo na base Ebsco para “*data mining* em Turismo” e 2 para “*data mining* em Hotel”. Aplicando as palavras-chave: “*data warehouse* em Serviços” encontrou-se apenas 2 artigos na base Ebsco e nenhum na Proquest. Afunilando ainda mais a busca, aplicou-se “*data warehouse* em Turismo” e “*data warehouse* em Hotel” e nada foi encontrado.

Como o tema deste estudo envolve a utilização de ferramentas tecnológicas e *softwares* específicos, também foi feito o levantamento de publicações nessa área. Aplicando os termos “Tecnologia da Informação e Turismo” levantou-se um montante de 13 artigos na base Ebsco e 3 na Proquest. Para “Tecnologia da Informação em Hotel” foram encontrados 3 artigos na Ebsco e 2 na Proquest. Na busca por “ERP em Serviços” obteve-se 1 artigo na Ebsco e 2 na Proquest. No cruzamento das palavras “ERP e Turismo” e “ERP e Hotel” nenhum artigo foi encontrado. Fez-se também o levantamento de artigos para as palavras-chave “CRM em Serviço” havia 7 publicações na base Ebsco e 13 na Proquest. Afunilando ainda mais a busca, procurou-se artigos utilizando os termos “CRM em turismo” e “CRM em Hotel”, e foi encontrado apenas 1 artigo na base Proquest para a última busca.

De acordo com o tema proposto, também foi fundamental o levantamento de publicações através das seguintes palavras: “Processos em Hotel” e “Tomada de Decisão em Hotel”. Para a primeira busca foi levantado um total de 12 artigos, sendo 4 na base Proquest e 8 na base Ebsco. Na busca seguinte encontrou-se 2 artigos na base Ebsco e 2 na Proquest.

A partir desses cruzamentos de dados e afunilamento buscando a aproximação ao tema desta pesquisa, obteve-se um montante de 36 artigos (Apêndice A), que foram agrupados em categorias temáticas, analisados e utilizados no contexto deste trabalho (Apêndice B).

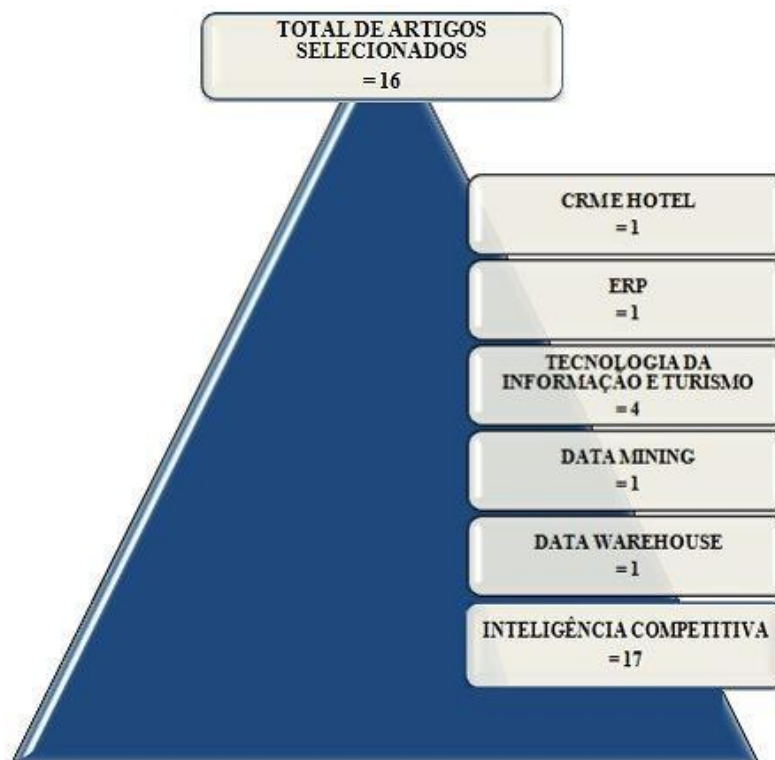


Figura 20: Levantamento Bibliográfico Periódicos Nacionais A e B
 Fonte: Elaborado pela autora.

Já para os periódicos nacionais A e B, a busca, os cruzamentos e as palavras-chave foram os mesmos utilizados nos periódicos internacionais. O montante das publicações levantadas nos periódicos demonstra um número reduzido de pesquisas e estudos na área de IC nacionalmente no setor industrial. Para as palavras “Inteligência Competitiva”, encontraram-se 17 artigos. Pesquisando por artigos de “Inteligência Competitiva” no setor de “serviços”, “turismo” e “hotelaria”, nada foi encontrado. Na busca de publicações sobre “*data warehouse*”, “*data mining*”, “ERP” e “CRM em hotel” encontrou-se somente um artigo para cada um dos temas. Já para “Tecnologia da Informação em Turismo” localizou-se 4 artigos. A partir desses cruzamentos de dados e afinamento buscando a aproximação ao tema desta pesquisa, obteve-se um montante de 16 artigos (Apêndice C), que foram agrupados em categorias temáticas, analisados e utilizados no contexto deste trabalho (Apêndice D).

Fez-se também o levantamento das Teses e Dissertações referentes ao tema de investigação, defendidas nos programas de Pós-graduação de Mestrado e Doutorado em Turismo, Administração e Ciência da Informação apresentados no Apêndice E.

A fim de possibilitar uma discussão conceitual mais aprofundada sobre o tema, além desses levantamentos, foram consultados livros da biblioteca particular da pesquisadora e das bibliotecas das seguintes faculdades e universidades: Univali, Univille, Udesc, FCJ, Sociesc e Ielusc, buscando a consolidação do referencial teórico da investigação.

Esses esforços contribuíram para a fundamentação teórica deste trabalho, corroborando com os objetivos da pesquisa. Após a coleta e a análise desse material, foi possível perceber o quanto novo é o tema para o setor de serviços, encontrando-se apenas um estudo sobre a utilização das ferramentas de IC e TI realizado por Vedder e Guynes (2002) com a mesma proposta desta dissertação. Embora materiais ricos que exploram a IC no Setor Industrial foram encontrados, nenhuma publicação foi localizada sobre esse tema no setor de Turismo e Hotelaria, o que oportuniza estudos pioneiros na área.

3.4 O campo e sujeitos da pesquisa

De acordo com Roesch (1996, p. 130), a população é “um conjunto de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Malhotra (2006, p. 320) a explica como sendo “a soma dos elementos que compartilham algum conjunto comum de características e que compreende o universo para o problema de pesquisa”.

A população-alvo é percebida como sendo “a coleção de elementos que possuem a informação procurada pela pesquisadora e sobre os quais devem ser feitas inferências” (MALHOTRA, 2006, p. 321). Num primeiro momento, foi levantado 1073 hotéis pertencentes a redes hoteleiras situadas no Brasil. Em virtude da amplitude da população fez-se necessário uma delimitação para hotéis de grande porte. A escolha destes hotéis deve-se a preocupação de alcançar empresas que possuam estruturas formais de IC dentro da organização e que disponibilizem de mais recursos para investirem nesta atividade. Corroborando, O'Connor (2001) e Anckar e Waiden (2001) mencionam que 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.

Neste sentido procurou-se identificar os hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras nacionais e internacionais situadas no Brasil, de acordo com o número de U.Hs (200 ou mais), conforme a classificação apresentada por Duarte (2005) e Tuch (1999).

Dentro deste contexto, identificou-se como universo de pesquisa, 200 hotéis (figura 21 e Apêndice F) de grande porte (53,5% pertencem a redes nacionais e 46,5% a redes internacionais), de acordo com a classificação apresentada por Duarte (2005) e Tuch (1999), que foram contatados para fazer parte da pesquisa. Desses, 72 (figura 22 e Apêndice G) hotéis

(55,6% pertencem a redes nacionais e 44,4% a redes internacionais) se dispuseram a responder o questionário eletrônico, o que corresponde a 36,0%.



Figura 21: Localização geográfica dos hotéis universo da pesquisa.

Fonte: Adaptado IBGE (2010).



Figura 22: Localização geográfica dos hotéis respondentes.
Fonte: Adaptado IBGE (2010).

Através do mapa apresentado na figura 22, percebe-se que a maior parte dos hotéis pesquisados estão localizados no litoral, sendo que a maior concentração encontra-se no estado de São Paulo, seguido por Rio de Janeiro.

Já, as redes hoteleiras participantes da pesquisa, bem como a sua localização por regiões são apresentadas na tabela 5.

Tabela 5: Redes hoteleiras participantes da pesquisa por região

REGIÕES	REDES HOTELEIRAS
Sul	- Accor; - Bourbon; - Bristol; - Dall'Onder; - Deville; - Habitasul; - Plaza; - Ritter.
Sudeste	- Accor; - Atlantica Hotels; - Blue Tree; - Bourbon; - Dayrell; - Deville; - InterContinental; - Nacional Inn; - Obeid hotéis; - Othon; - Ouro Minas; - Pestana; - Posadas; - Protel; - Royal; - Shereton; - Travel Inn; - Windsor.
Norte	- Accor; - Hilton; - Tropical; - Accor.
Nordeste	- Accor; - Blue Tree; - Club Med; - Enotel; - Golden Tulip; - Holiday Inn; - Mar Hotel; - SERHS; - SuperClubs; - Transamerica.
Centro-Oeste	- Accor; - Atlantica Hotels; - Best Western; - diROMA; - Sol Meliá; Rio Quente Resorts.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 Instrumento e coleta de dados

Após a identificação da população desta pesquisa, buscou-se na Internet o endereço físico das empresas, telefones para contato e e-mails corporativos dos gestores, para os quais foi enviado ofício convidando os gerentes ou proprietários para participarem da pesquisa.

Utilizou-se o questionário em formato de formulário eletrônico, auto-administrável – método *survey*, com perguntas organizadas de forma lógica como instrumento de coleta de dados e informações. No entendimento de Collis e Hussey (2005, p. 165) um questionário “é uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extrair respostas confiáveis de uma amostra escolhida. O objetivo é descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”. Os autores complementam afirmando que “os questionários podem ser usados para *surveys* de larga escala” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 165) e que “uma *survey* por questionário é mais barata e menos demorada do que conduzir entrevistas, permitindo usar amostras grandes” (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 166).

Para elaboração do questionário estruturado, primeiramente foi feito o levantamento bibliográfico da literatura existente, bem como de outros estudos na área objeto de investigação que também utilizaram o questionário como método de coleta de dados e informações. Como parte do questionário utilizou-se as dimensões apresentadas no quadro 11 e adaptou-se os questionários formulados por Vedder e Guynes (2002) para aplicação neste estudo (quadro 11).

- | |
|---|
| 01- Importância percebida da IC |
| 02 - Razões para um Programa de Atividade de IC |
| 03 - Atual Estrutura de aplicação da IC |
| 04 - Eficácia percebida pelas empresas na aplicação da IC |
| 05 - Mudança esperada no uso de IC ao longo dos próximos dois a três anos |
| 06 - Tipo de atividade de IC esperada ao longo dos próximos dois a três anos |
| 07 - Envolvimento atual da área de TI com a empresa em um todo na aplicação da IC |
| 08 - Divisão de todas as funções de TI para a aplicação da IC |
| 09 - Aplicação da IC no auxílio das funções de TI |
| 10 - Tipo de auxílio oferecido pelo setor de TI |
| 11 - Fontes de IC usadas para TI |
| 12 - Relacionamento percebido entre as funções de TI e a alta direção |
| 13 - Eficácia percebida entre a empresa e suas funções de TI |

Quadro 11: Dimensões que foram analisadas no presente estudo.

Fonte: Vedder e Guynes (2002).

A pesquisa não se limitou em avaliar apenas as dimensões apresentadas anteriormente, e para complementar os objetivos propostos neste estudo, foi criado um questionário para coleta de dados primários delineado a partir da sistematização dos constructos e variáveis (Apêndice H e quadro 12) desenvolvidos para o presente estudo.

O questionário foi testado antes de sua aplicação definitiva. O pré-teste examina a validade, fidedignidade e operacionalidade do instrumento de coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 1991), e permite o aperfeiçoamento antes de iniciada a pesquisa de campo. Desta forma o questionário foi analisado por especialistas da área e foi aplicado o teste piloto em 10 hotéis que fizeram parte da amostra deste estudo, a fim de testar se as perguntas estavam de acordo para atingir os objetivos propostos deste trabalho. Após a análise e o teste, foi feita a revisão e alteração do instrumento e posteriormente o questionário foi enviado aos sujeitos participantes da pesquisa.

As perguntas foram pré-codificadas no estágio de projeto e os questionários completados foram processados no computador para facilitar a análise. Optou-se pela utilização de 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. Cabe salientar que a escala de Likert é vastamente utilizada nos estudos em turismo, e de acordo com Malhotra (2006, p. 267) ela possui diversas vantagens tais como facilidade de construção e de aplicação, tendo em vista que os participantes entendem de forma rápida como utilizá-la. Sua construção variou de 1 a 5, com categorias que vão de “nenhum grau de frequência de coleta/utilização e/ou monitoramento, pontuação 1” a “alto grau de frequência de coleta/utilização e/ou monitoramento, pontuação 5”. Isto é, 1 e 2 pontuação desfavorável, 3 médio e 4 e 5 pontuação favorável.

Com relação às questões fechadas Collis e Hussey (2005, p. 165) explicam que “um método positivista sugere que perguntas fechadas devem ser usadas [...]”. As perguntas foram desenvolvidas de forma lógica, mudando de tópicos gerais para tópicos específicos (afunilamento), permitindo assim, a ausência do pesquisador no momento em que foram respondidas. Juntamente com o questionário eletrônico, foi enviada uma carta (Apêndice I) explicando o objetivo da investigação, contendo instruções precisas quanto ao preenchimento das respostas e glossário (Apêndice J).

O formulário eletrônico (Apêndice K) foi enviado para o e-mail corporativo de cada gerente ou proprietário juntamente com o código de acesso de cada hotel participante do estudo. A aplicação da pesquisa ocorreu nos meses de fevereiro e março de 2010. Alguns questionários não foram totalmente respondidos, então entrou-se em contato via telefone com os gestores objetivando completar as respostas. Para Collis e Hussey (2005, p. 167) o telefone “pode ser um ótimo método a ser adotado, pois reduz os custos associados a entrevistas pessoais, mas ainda permite um certo contato pessoal”.

O objetivo do questionário foi investigar se os tomadores de decisões gerenciais utilizam-se dos dados e informações coletados (antes, durante e após a estadia de seus clientes) e de ferramentas tecnológicas de IC e TI como suporte à tomada de decisão; analisar as ferramentas e a forma como os gerente/proprietários fazem o monitoramento ambiental (monitoramento da concorrência); e avaliar se os sujeitos estão capacitados para utilizá-las e obterem as vantagens que elas oferecem.

Os objetivos específicos bem como as variáveis estudadas são apresentadas no quadro 12.

Questões informais de Inteligência Competitiva		
Objetivos específicos	Variáveis	
Identificar o nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria.	Nível de padronização que a empresa atribui para as fases do ciclo de Inteligência Competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> - planejamento das informações necessárias; - coleta de informação; - análise da informação; - disseminação da informação; - <i>feedback</i>.
Questões formais de Inteligência Competitiva		
Objetivos específicos	Variáveis	
Identificar os hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva	Mensurar a atual estrutura de aplicação de Inteligência Competitiva nos hotéis.	<ul style="list-style-type: none"> - regular, o esforço em curso Inteligência Competitiva; projeto orientado para o esforço de Inteligência Competitiva; - esforço de Inteligência Competitiva totalmente informal; - possui unidade organizacional formal para Inteligência Competitiva
	Importância da IC percebida para a sua organização.	<ul style="list-style-type: none"> - nenhuma importância; - baixo grau de importância;

Questões informais de Inteligência Competitiva		
Objetivos específicos	Variáveis	
		<ul style="list-style-type: none"> - médio grau de importância; - grau relevante de importância; - alto grau de importância.
	Contribuições de se ter um programa de atividade de IC em sua empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - identificar oportunidades e ameaças; - desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias; - implementação ou adaptação das estratégias de TI; - IC melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes; - nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC.
	Componentes que melhor representa a eficácia de IC percebida pelos gestores.	<ul style="list-style-type: none"> - muito eficaz; -boa; - razoável; - ineficaz.
	Benefícios esperados com a utilização da IC ao longo dos próximos dois a três anos no hotel.	<ul style="list-style-type: none"> - permanecer na mesma; - aumentar significativamente; - reduzir o esforço de IC; - não sei.
	Atividade de IC esperada ao longo dos próximos dois a três anos.	<ul style="list-style-type: none"> - esforço de IC informal (sem etapas definidas, apenas coletar dados e informações conforme a necessidade); - unidade formal para IC (seguindo e tendo as etapas de planejamento, coleta, análise, disseminação e <i>feedback</i> bem definidas); - nenhuma participação.
	Funções e departamentos organizacionais dos hotéis que melhor se beneficiam com a utilização das ferramentas de TI (computação) e de IC.	<ul style="list-style-type: none"> - direção/gerencia geral; - comercial e marketing; - administrativo/financeiro; - alimentos e Bebidas – A e B
	Porcentagem da utilização das fontes de informações de IC pelos hotéis.	<ul style="list-style-type: none"> - informações publicadas; - contatos com pessoas de outras empresas; - contatos com pessoas de dentro da empresa; - bases de dados eletrônicas.
	Percepção dos gestores com relação as funções de TI.	<ul style="list-style-type: none"> - a TI apóia outras funções e departamentos do hotel; - a TI apóia somente a própria função de TI; - a TI apóia também as atividades de IC.
	Nível de eficácia percebida pelo hotel nas funções de TI.	<ul style="list-style-type: none"> - o hotel está entre os melhores do setor hoteleiro; - está melhor do que a média; - está na média; - está abaixo da média.
Questões informais de Inteligência Competitiva		
Objetivos específicos	Variáveis	
Identificar a frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão bem como mensurar as praticas e frequência do	Existência de assessoria externa no contexto geral da IC nos hotéis participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - assessoria externa de TI; - assessoria externa de IC; - não têm nenhum tipo de assessoria.
	Frequência de monitoramento de informações sobre os aspectos do ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> - concorrentes (preços praticados; mudanças nos serviços dos concorrentes; mudanças no marketing dos concorrentes; introdução de novos produtos pelos

Questões informais de Inteligência Competitiva	
Objetivos específicos	Variáveis
monitoramento das informações.	<p>concorrentes; custos e resultados financeiros dos concorrentes; e necessidades dos clientes).</p> <ul style="list-style-type: none"> - perfil dos clientes (perfil socioeconômico e distribuição geográfica; e utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços); - fornecedores (preços e prazos praticados pelos fornecedores; inovação em insumos e serviços; identificação de novos fornecedores; mudanças nas tendências do mercado de atuação; e surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos. - regulamentações do setor hoteleiro (práticas de bancos e financiadores; condições gerais da economia (taxas de juros, inflação, câmbio e PIB); condições sócio-culturais da sociedade; condições demográficas da população; e leis e normas que regulam o setor).
Frequência da coleta e utilização das informações do ambiente externo.	<ul style="list-style-type: none"> - contatos diretos com fornecedores; - contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes; - administradores de outras empresas não concorrentes; - especialistas (consultores/advogados); - participação em feiras e exposições; - seminários, palestras e cursos; - associações de empresas; - entidades de apoio; - amigos e familiares; - publicações técnicas da área ou do setor; - jornais e revistas da imprensa em geral; - contatos em agências de viagem ou operadoras.
Frequência de coleta e utilização das informações do ambiente interno.	<ul style="list-style-type: none"> - contatos diretos com clientes; - pessoal interno de vendas; - pessoal interno da produção e/ou operações; - contador da empresa; - demais empregados da empresa; - relatórios Gerenciais internos; - banco de dados da empresa.
Frequência de coleta e utilização das informações captadas nos processos hoteleiros	<ul style="list-style-type: none"> - administrativo; - recepção e Reserva; - governança; - alimentos e bebidas; - compras; - limpeza e manutenção.
Frequência de coleta e utilização das informações nas etapas de hospedagem.	<ul style="list-style-type: none"> - reserva; - entrada no hotel (<i>check-in</i>); - acompanhar o hóspede ao apartamento; - serviço de despertar; - café da manhã; - encerramento da conta; - pagamento da conta (<i>check-out</i>);

Questões informais de Inteligência Competitiva		
Objetivos específicos	Variáveis	
		- saída.
Diagnosticar o nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.	Frequência de utilização das ferramentas tradicionais de IC como auxílio ao processo de tomada de decisão.	- fatores críticos de sucesso; - matriz de SWOT; - <i>benchmarking</i> ; - balanced scorecard; - modelo das cinco forças de Porter.
	Frequência de utilização das ferramentas WEB de IC como auxílio ao processo de tomada de decisão.	- TextAnalyst; - Inteligência de Brimstone; - Microsoft Exchange; - Outlook ou Lotus Notes.
	Frequência de utilização das ferramentas de TI.	- inteligência de negócios – <i>business intelligence</i> ; - armazém de dados – <i>data warehouse</i> ; - armazém de dados de um único departamento – <i>data marts</i> ; - OLAP; - mineração de dados – <i>data mining</i> .

Quadro 12: Objetivos específicos e variáveis norteadoras da pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Elaboração, análise e interpretação dos dados

Para Marconi e Lakatos (1996, p. 124-125), após a etapa de coleta de dados, os mesmos “devem seguir algumas etapas antes de serem analisados e interpretados, como seleção, codificação e tabulação”.

Visando uma melhor compreensão e interpretação dos resultados, os dados foram codificados e organizados em categorias temáticas e por regiões. Para análise e interpretação dos mesmos, utilizou-se da pesquisa quantitativa, pois esta é caracterizada por utilizar modelos e métodos estatísticos para analisar e explicar os dados obtidos (BAUER; GASKELL; ALUM, 2002), ratificar as relações de fenômenos entre si e alcançar generalização quanto à ocorrência (LAKATOS; MARCONI, 1991) com auxílio do suporte operacional Microsoft Excel 2007.

Com relação às medidas estatísticas foram aplicadas aquelas de frequência, tendência central e dispersão – média, moda (ou valor que mais ocorre), mediana (ou valor típico) e desvio padrão. Cabe comentar que as letras A e AT nas tabelas das análises estatísticas, foram utilizadas respectivamente para abreviar amostra e amostra total.

Referente às estimativas estatísticas, elas podem ser feitas de duas maneiras, pontual ou intervalar. Quando se calcula uma média, tem-se uma estimativa pontual. Ela carrega apenas a informação sobre a amostra, denota o centro de gravidade dos dados. Porém, o

objeto de interesse, geralmente é a média populacional. Para que se possa fazer inferências para a população, além do que o estudo contém, utiliza-se a estimação intervalar (MEYER, 1973). Este intervalo é conhecido como intervalo de confiança. Para os dados amostrados neste estudo, assumiu-se dois tipos de distribuições: normal e t-student. Para as questões com menos de 30 (coletas) hotéis participantes, usou-se a distribuição t-student (Apêndice L). Esta distribuição necessita de dois parâmetros, o nível de confiança e o número de graus de liberdade. Este último é dado, como regra, pelo número de coletas menos uma. Para as questões com mais de 30 (coletas) hotéis participantes, assumiu-se a distribuição normal (Apêndice M). Esta consideração é válida, pois de acordo com o teorema do limite central, a distribuição de uma média, segue esta última (SPIEGEL, 1972). Como o parâmetro a ser estimado é a média populacional, pode-se fazer esta suposição.

Já o grau de confiança é uma variável de escolha do pesquisador. Para este trabalho, foi utilizado um grau de confiança de 80% quando se tratou de questões regionais. Isto devido ao fato de que a grande maioria tinha menos de 30 amostras. Este valor dá um poder de argumentação de 5 contra um, que as inferências estão a favor do experimentador. Já para o contexto geral brasileiro, utilizou-se um intervalo de confiança de 95%, pois a quantidade de dados foi suficientemente grande para permitir maior confiança do experimentador. Neste caso, as chances sobem para 20 contra um a favor do experimentador. O procedimento bem como a fórmula para calcular o intervalo de confiança utilizado neste estudo é apresentado a seguir:

Cálculo do intervalo de confiança

- a) Calcular a média dada pela Equação 1, onde x_i representa o valor de cada coleta i , n é o número total de amostras e \bar{x} é o parâmetro estimador da média populacional.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n} \quad \text{Equação 1}$$

- b) Calcular o desvio padrão amostral (s), dado pela Equação 2

$$s = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{n - 1}} \quad \text{Equação 2}$$

- c) Calcular o desvio padrão da média populacional ($s_{\bar{x}}$), dado pela Equação 3;

$$s_{\bar{x}} = \frac{s}{\sqrt{n}} \quad \text{Equação 3}$$

- d) Estabelecer o grau de confiança, encontrar o valor da estatística t ou estatística z e calcular o intervalo de confiança conforme Equação 4. Os valores da estatística t e z, são dadas pelas tabelas em anexo.

$$\mu \in \begin{cases} (\bar{x} - t \cdot s_{\bar{x}}; \bar{x} + t \cdot s_{\bar{x}}) & \text{para número de amostras} \leq 30 \\ (\bar{x} - z \cdot s_{\bar{x}}; \bar{x} + z \cdot s_{\bar{x}}) & \text{para número de amostras} > 30 \end{cases} \quad \text{Equação 4}$$

Após a confecção do intervalo, foi possível construir um gráfico de erros, contendo a média e o intervalo de confiança. Como exemplo apresenta-se o gráfico 2. Os pontos centrais representam a estimativa pontual da média populacional e as barras denotam o intervalo de confiança construído conforme procedimento descrito acima. Como exemplo de interpretação, é possível concluir (a) que a média populacional para o quesito em questão, com o grau de confiança determinado está contido neste intervalo, ou (b) que se o experimento for repetido sob as mesmas condições, terá o resultado repetido dentro do intervalo estimado, o percentual do grau de confiança determinado. Como último comentário, a dimensão do intervalo de confiança é dependente de três fatores (i) do desvio padrão amostral, (ii) do tamanho da amostra e (iii) do grau de confiança. Desta forma, para as situações as quais o intervalo possui uma grande amplitude, deve-se ou diminuir o grau de confiança ou aumentar o tamanho da amostra, já que o desvio padrão é dependente dos dados.

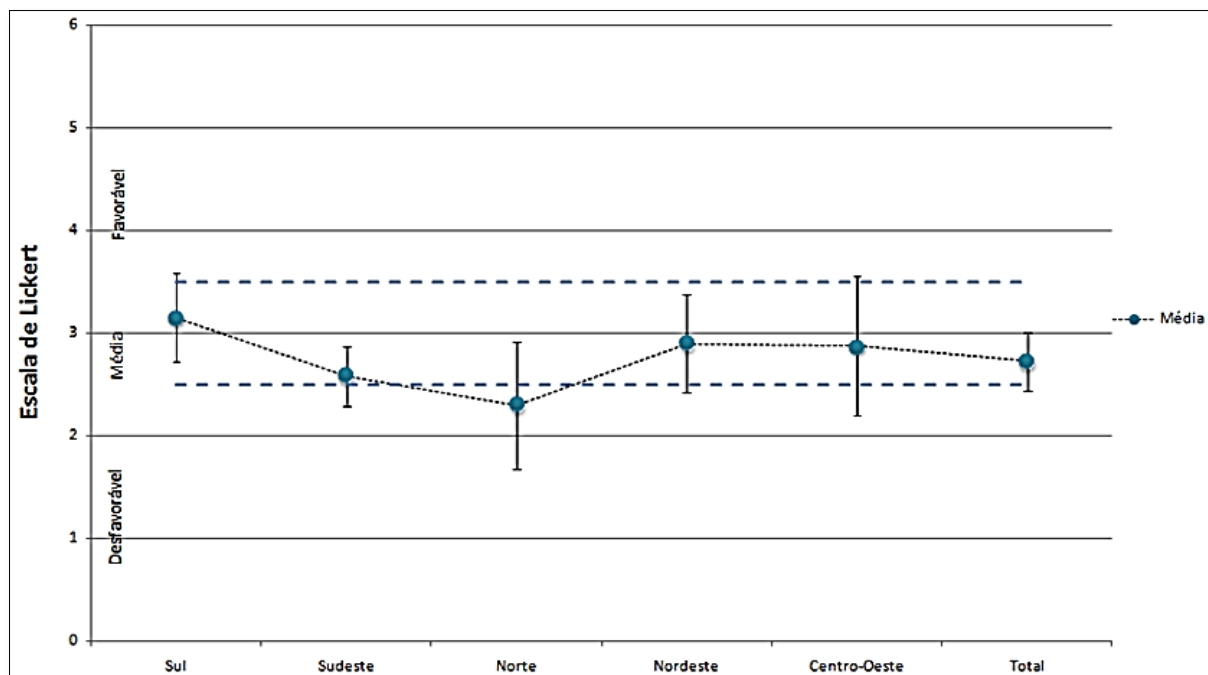


Gráfico 2: Modelo do gráfico da média.
Fonte: Elaborado pela autora.

Em algumas situações, o grau de confiança atribuído pelo experimentador, é muito elevado e os dados não permitem, com este nível, realizar inferências. De posse disto, deve-se usar o que se chama de poder do teste ou p-value (MCCLAVE, 2008). Para este tipo de análise, estipula-se o valor limite, e o valor do p-value informa o grau de confiança. Para as análises realizadas neste trabalho e para a concepção da síntese dos resultados, os valores limites utilizados foram 2,5 e 3,5. Estes valores são os limites das regiões desfavorável e favorável.

Para o cálculo do p-value utilizou-se das funções do software Excel®. A Equação 5 exhibe a fórmula utilizada para as questões que possuíam mais de 30 hotéis (amostras) e a Equação 6 para coletas inferiores ou iguais a 30 hotéis (amostras). O valor n-1 nesta equação é o número do grau de liberdade, já comentado anteriormente.

$$p_{value} = 1 - 2 * dist.normp \left(abs \left(\frac{valor_{ref} - \bar{x}}{s_{\bar{x}}} \right) \right) \quad \text{Equação 5}$$

$$p_{value} = 1 - 2 * distt \left(abs \left(\frac{valor_{ref} - \bar{x}}{s_{\bar{x}}} \right); n - 1 \right) \quad \text{Equação 6}$$

No decorrer do trabalho também foi realizado um teste de hipótese para a igualdade dos valores. Para o teste de hipótese é necessário ter definido a hipótese nula, a hipótese

alternativa e grau de confiança que se deseja para o teste. A hipótese nula é representada por H_0 , enquanto que a hipótese alternativa é representada por H_1 . O grau de confiança adotado para este trabalho foi de 80% para as regiões. O teste pode ser resumido da seguinte maneira:

H_0 : As médias regionais são iguais.

H_1 : As médias regionais são diferentes.

Tem-se 5 regiões, então o teste deve ser repetido para todas as regiões, assim, de forma geral, assumindo que $i, j \in \{Sul, Sudeste, Norte, Nordeste, Centro-Oeste\}$ tem-se:

H_0 : A média da região i é igual a média da região j .

H_1 : A média da região i é diferente da média da região j .

Uma forma simples de se efetuar este teste é construir os intervalos de confiança e identificar se estes possuem alguma região em comum. Caso existam, não se pode rejeitar a hipótese nula. De outra forma, se não houver intersecção, rejeita-se a hipótese nula. Com isto, um procedimento visual pode ser adotado. Tenta-se traçar uma linha reta entre as regiões. Se existir tal linha, que conecte todas as regiões, não se pode afirmar diferença significativa. Caso contrário, há diferença.

Este teste pode ser ilustrado com o exemplo a seguir (gráfico 3).

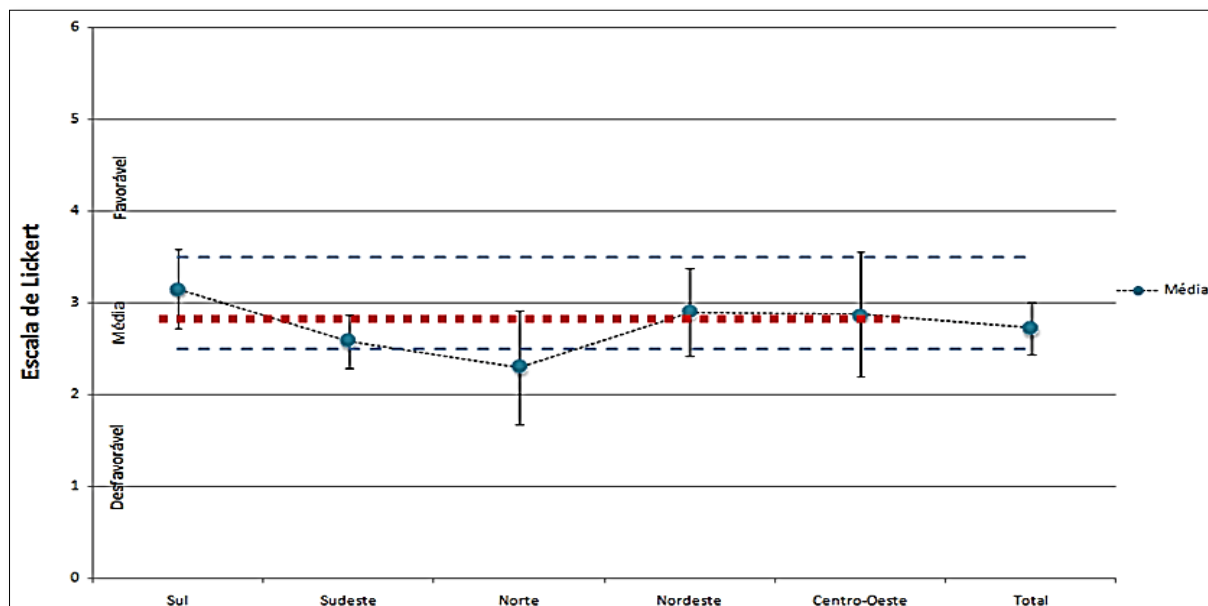


Gráfico 3: Modelo do gráfico da média a favor da hipótese nula.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi construído os intervalos de confiança e foi possível passar uma linha que conecta todas as regiões. Isto demonstra que é possível que as médias regionais tenham o mesmo valor. Portanto, não se pode afirmar que são diferentes. Já para o gráfico 4, percebe-se que

isto não é possível. Quando se traça uma reta, não é possível, para o nível de confiança especificado, que as médias sejam iguais.

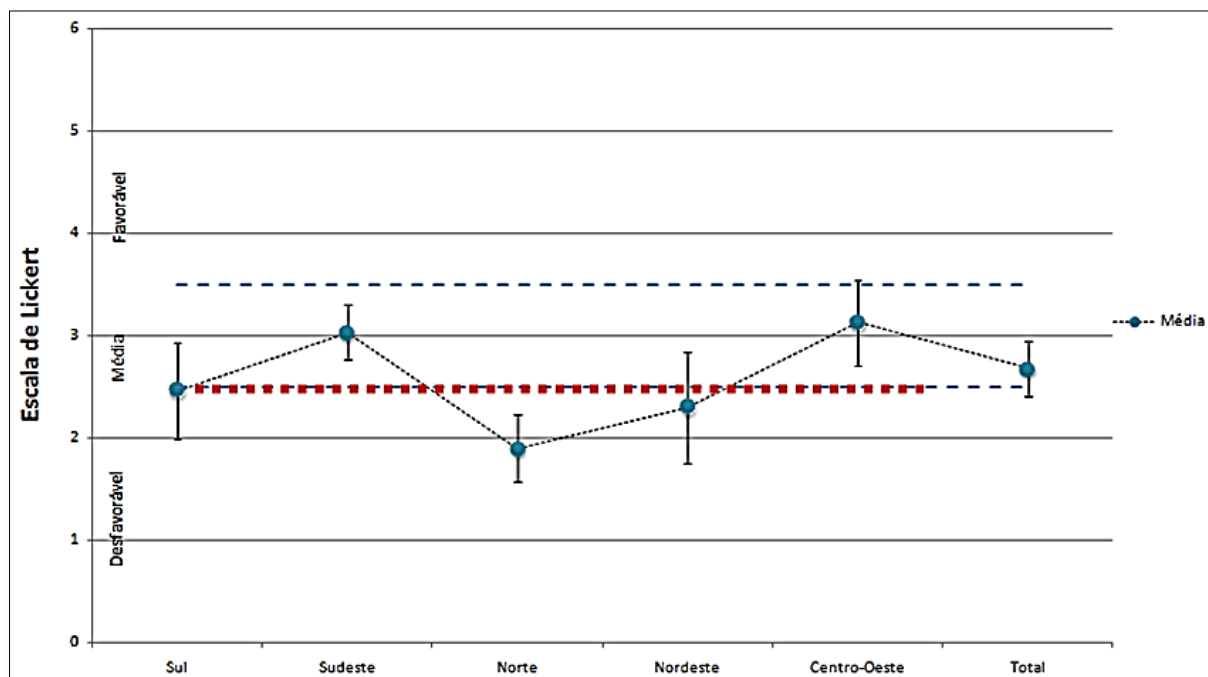


Gráfico 4: Modelo do gráfico da média a favor da hipótese alternativa

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe ressaltar que a condução estatística da investigação garantiu uma melhor contribuição que os indicadores de cada variável pôde gerar para o propósito de responder ao problema de pesquisa. Igualmente, partiu-se da hipótese de que a abordagem qualitativa descritiva permitiu complementar os constructos desenvolvidos, sobrepujando, assim, as limitações inerentes de uma abordagem unicamente quantitativa. Registra-se que a análise comparativa entre as regiões corroborou para beneficiar a maximização dos resultados.

3.7 Divulgação dos dados

O processo de divulgação de dados é de grande importância para o crescimento dos hotéis participantes da pesquisa, uma vez que os dados e informações coletadas e analisadas têm vínculo direto com os mesmos. Acredita-se que esse trabalho poderá contribuir significativamente para com o processo de evolução tecnológica dos hotéis, pois poderão fazer uso das ferramentas apresentadas e discutidas nesta investigação, bem como adquirir

conhecimento referente a programas e conceitos específicos voltados à obtenção da IC para tomada de decisão gerencial.

A devolução dos dados acontecerá através da concepção e divulgação de relatórios técnicos para os hotéis participantes deste estudo e publicações de artigos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados das investigações efetuadas através do método mencionado no Capítulo 3. Dessa forma, apresenta-se primeiramente a caracterização das empresas participantes e o perfil dos entrevistados; em seguida o nível de padronização do ciclo de IC na hotelaria, seguido pela identificação dos hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de IC; por último mensura-se o nível de utilização das ferramentas de IC tradicionais e WEB e das ferramentas de TI para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial, no qual procurou-se fazer um diagnóstico utilizando-se das variáveis estudadas e catalogadas no Referencial Teórico do Capítulo 2 e 3, de acordo com os objetivos propostos para esta investigação.

4.1 Caracterização das empresas hoteleiras objetos de estudo

4.1.1 Perfil dos hotéis

Primeiramente faz-se necessária a identificação do perfil dos hotéis objetos de estudo através do levantamento das seguintes informações: localização geográfica por região, tipo de administração, categorias a que pertencem e ocupação média.

Para caracterizar o perfil das empresas participantes da investigação, torna-se relevante mencionar algumas informações dos empreendimentos hoteleiros estudados e inventariados no questionário da pesquisa eletrônica aplicada. Dentre as 72 empresas que responderam o questionário eletrônico 18,1% estão localizadas na região Sul, 43,0% na região Sudeste, 13,9% na região Norte, 13,9% na região Nordeste e 11,1% na região Centro-Oeste.

Com relação ao tipo de administração, 55,6% dos hotéis pertencem à rede ou cadeia de hotéis nacional e 44,4% pertencem à rede ou cadeia de hotéis internacional. Referenciando os tipos de categorias 40,3% dos hotéis pertencem a categoria 3 estrelas, 30,5% pertencem a categoria 4 estrelas, 22,2% pertencem a categoria 5 estrelas, 2,8% pertencem a categoria *plus* (hotéis acima de 5 estrelas) e 4,2% pertence a outras categorias não mencionadas. Visando a

clareza na compreensão dos dados supracitados, segue abaixo a distribuição dos mesmos por regiões e categorias, na tabela 6.

Tabela 6: Distribuição dos hotéis por regiões e categorias.

	Hotéis 3 estrelas	Hotéis 4 estrelas	Hotéis 5 estrelas	Hotéis categoria <i>plus</i>	Outras categorias não mencionadas
Região Sul	6	4	3	-	-
Região Sudeste	14	9	6	-	2
Região Norte	4	4	2	-	-
Região Nordeste	2	2	4	2	-
Região Centro-Oeste	3	3	1	-	1

Fonte: Elaborado pela autora.

A ocupação média dos hotéis objeto de estudo por região são respectivamente: região Sul (73,0% na alta temporada e 49,0% na baixa temporada); região Sudeste (84,0% na alta temporada e 57,0% na baixa temporada); região Norte (91,0% na alta temporada e 55,0% na baixa temporada); região Nordeste (85,0% na alta temporada e 74,0% na baixa temporada); região Centro-Oeste (76,0% na alta temporada e 45,0% na baixa temporada). As médias de alta e baixa estação vêm de encontro com as características climáticas das regiões onde estão situados os hotéis, sendo que grande parte deles está localizada em cidades litorâneas e grandes metrópoles. Percebe-se, dessa forma, que na região Sul e Sudeste a procura por estadia e tempo de permanência cai consideravelmente no inverno; já na região Nordeste o índice de variação nas taxas de ocupação é menor, reflexo das condições climáticas que sofrem poucas mudanças.

4.1.2 Perfil dos entrevistados

A fim de identificar o perfil dos gestores dos hotéis objetos de estudo realizou-se um levantamento das seguintes informações: cargo que exerce, sexo, faixa etária e grau de escolaridade.

Os participantes do instrumento da pesquisa ocupam cargos da alta gerencia 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 72 respondentes, 34,0% são do sexo feminino e, 66,0% são do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 4,2% têm entre 20 a 30 anos, 29,2% têm de 31 a 40 anos, 45,8% têm entre 41 a 50 anos e 20,8% têm mais de 50 anos. A classificação do perfil dos investigados por região quanto à faixa etária encontra-se exposta na tabela 7.

Tabela 7: Distribuição investigados por região e faixa etária

	20 a 30 anos	31 a 40 anos	41 a 50 anos	Mais de 50 anos
Região Sul	1	6	2	4
Região Sudeste	1	8	17	5
Região Norte	–	4	5	1
Região Nordeste	–	2	5	3
Região Centro-Oeste	1	1	4	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Registrou-se acerca do grau de escolaridade que, 11,1% dos gerentes possuem o ensino fundamental/médio, 20,8% possuem ensino técnico, 13,9% têm graduação incompleta, 34,7% têm graduação completa, 16,7% possuem especialização, 2,8% têm mestrado e nenhum possui doutorado. Esses números estão divulgados por região no gráfico 5.

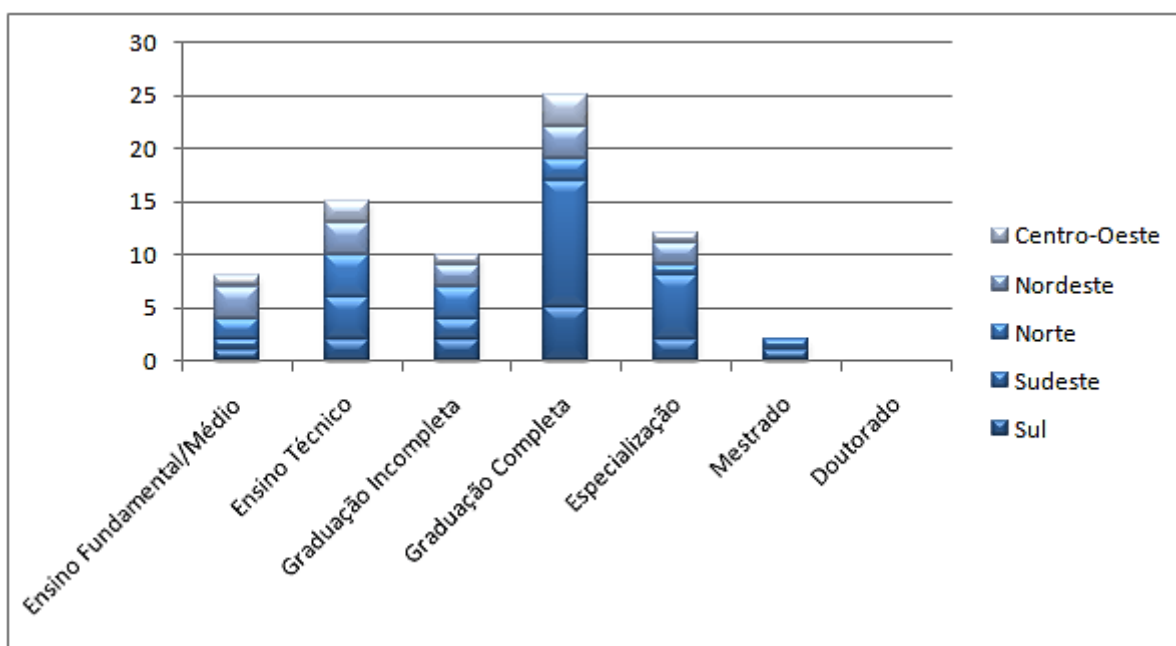


Gráfico 5: Grau de escolaridade por região

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com os dados expostos no gráfico 5, dos 72 entrevistados, pouco mais da metade (54,0%) possuem graduação completa, especialização e mestrado. As regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste possuem cada uma delas apenas 1 gerente com ensino fundamental/médio. Já as regiões Norte e Nordeste têm respectivamente 2 e 3 gerentes com

esse mesmo grau de escolaridade. Com relação à formação técnica, as regiões Sul e Centro-Oeste possuem 2 profissionais; já as regiões Sudeste e Norte possuem 4 gerentes com esse nível de instrução seguido pelo Nordeste com 3. Com relação a graduação completa, nota-se que dos 25 gerentes com esse grau de formação, 5 pertencem a região Sul, 12 ao Sudeste, 2 ao Norte, 4 ao Nordeste e 4 ao Centro-Oeste. Dos 12 gerentes que possuem especialização 2 estão situados na região Sul, 6 no Sudeste, 1 no Norte, 2 no Nordeste e 1 na região Centro-Oeste. Apenas 2 profissionais participantes da investigação possuem mestrado, um deles encontra-se na região Sul e o outro na região Sudeste. Nenhum gerente com doutorado foi constatado.

4.2 Nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria.

Este item objetivou diagnosticar o nível de padronização atribuída pelos gestores investigados com relação às etapas pertencentes ao ciclo de IC, constando no instrumento de coleta de dados somente com uma questão fechada utilizando-se da Escala de Likert de 1 a 5 pontos, onde 1 referia-se a etapas nada padronizada e 5 ao alto nível de padronização da etapa pela empresa/gestor. As cinco fases do ciclo de IC verificadas neste estudo foram as seguintes: planejamento das informações, coleta de informação, análise da informação, disseminação da informação e *feedback*.

4.2.1 Etapa de planejamento das informações

No que se refere à padronização da etapa de “planejamento” e decisões das informações que são necessárias, os gestores no contexto geral atribuíram baixo nível de padronização para esta fase, sendo que dos 72 gestores somente 4,2% conferiram alto grau de padronização, 9,7% atribuíram grau relevante, 26,4% aferiram grau médio, 38,9% expuseram baixo grau e 20,8% mencionaram não ter nenhum grau de padronização. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 13.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	38,5%	5	15,4%	2	15,4%	2	7,7%	1	2	2	2,46	1,27	13
Sudeste	19,4%	6	38,7%	12	22,6%	7	12,9%	4	6,5%	2	2	2	2,48	1,15	31
Norte	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,20	0,92	10
Nordeste	20,0%	2	20,0%	2	60,0%	6	0,0%	0	0,0%	0	3	3	2,40	0,84	10
Centro-Oeste	25,0%	2	50,0%	4	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,00	0,76	8
Total	20,8%	15	38,9%	28	26,4%	19	9,7%	7	4,2%	3	2	2	2,38	1,05	72

Quadro 13: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de planejamento das informações

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 6 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

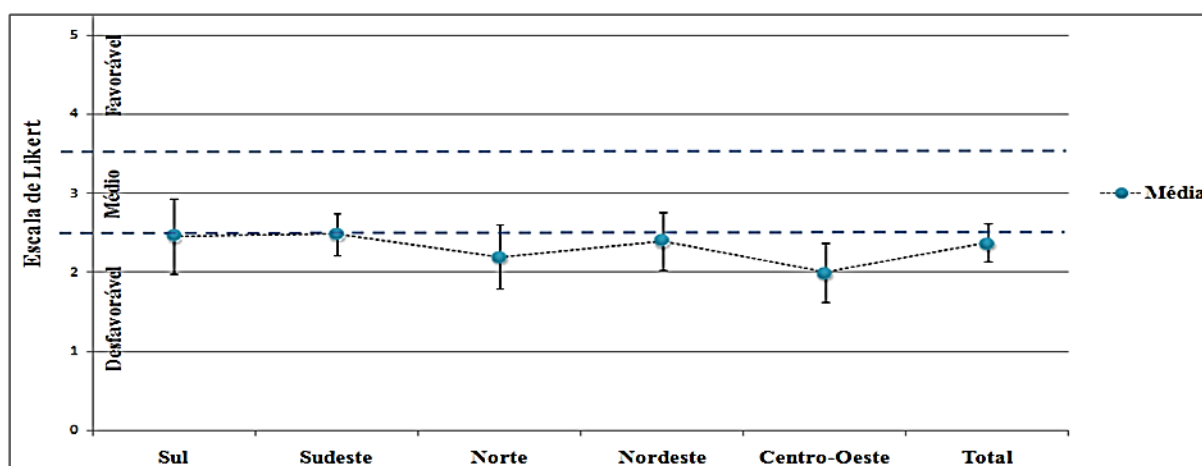


Gráfico 6: Nível de padronização da etapa de planejamento e decisões das informações que são necessárias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 6) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de padronização da etapa de “planejamento” e decisões das informações que são necessárias, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível constatar que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis assumiram médio grau e grau desfavorável de padronização para esta etapa.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste e Nordeste, com 80% de grau de confiança, espera-se que a pesquisa realizada esteja entre os intervalos 2 e 3 ou seja, em grau

médio e em grau desfavorável. Já para a região Norte confia-se que os resultados estejam centrados entre os intervalos 1 e 3, em médio grau e em grau desfavorável. Para a região Centro-Oeste as respostas estão localizadas entre os intervalos 1 e 2,5, ou seja, em grau desfavorável.

4.2.2 Etapa de coleta de informação

De acordo com as respostas referentes ao grau de padronização da etapa de “coleta de informação”, no contexto geral 2,8% dos gestores indicaram alto grau de padronização, 4,2% mencionaram grau relevante, 22,2% atribuíram médio grau, 41,7% conferiram baixo grau e 29,2% mencionaram não atribuir nenhum grau de padronização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 14, objetivando melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0	2	2	2,23	0,93	13
Sudeste	25,8%	8	48,4%	15	16,1%	5	6,5%	2	3,2%	1	2	2	2,13	0,99	31
Norte	20,0%	2	50,0%	5	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,10	0,74	10
Nordeste	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	10,0%	1	1	2	2,10	1,29	10
Centro-Oeste	50,0%	4	25,0%	2	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,75	0,89	8
Total	29,2%	21	41,7%	30	22,2%	16	4,2%	3	2,8%	2	2	2	2,10	0,97	72

Quadro 14: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de coleta de informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 7 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

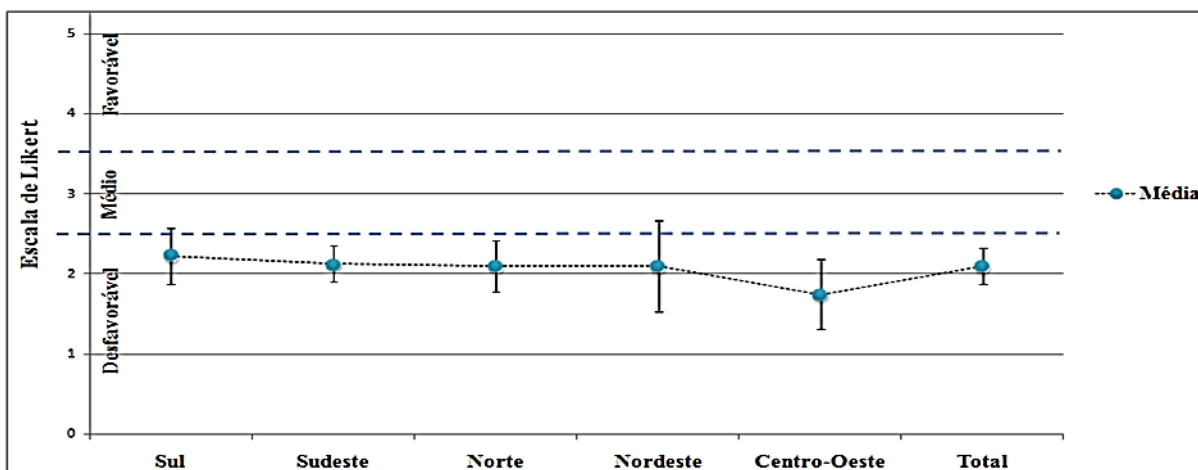


Gráfico 7: Nível de padronização da etapa de coleta de informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 7) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de padronização da etapa de “coleta de informação”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau desfavorável de padronização para esta etapa.

No contexto regional, a região Sul apresenta respostas que não estão totalmente na região desfavorável, porém ainda assim utilizando-se de um grau de confiança de 68%, que é um valor limite ao qual se dá o nome de p-value. Para as regiões Sudeste, Norte e Centro-Oeste, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas, fazendo-se necessária a realização de uma análise mais precisa utilizando-se do p-value com grau de confiança de 65%. Os resultados apontam que esta região também está entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável para a padronização do processo de coleta de informações.

4.2.3 Etapa de análise da informação

No atual grau de padronização da fase de “análise da informação”, obtido através da pesquisa realizada com os gestores dos hotéis, observa-se que no contexto geral 6,9% deles atribuíram alto grau de padronização, 4,2% indicaram grau relevante, 20,8% conferiram médio grau, 38,9% mencionaram baixo grau e 29,2% asseguraram não possuir nenhum grau de padronização para esta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 15.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1		2		3							4		5	
		%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul		15,4%	2	53,8%	7	7,7%	1	7,7%	1	15,4%	2	2	2	2,54	1,33	13
Sudeste		32,3%	10	38,7%	12	16,1%	5	3,2%	1	9,7%	3	2	2	2,19	1,22	31
Norte		30,0%	3	30,0%	3	40,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	3	2	2,10	0,88	10
Nordeste		40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,00	1,05	10
Centro-Oeste		25,0%	2	37,5%	3	37,5%	3	0,0%	0	0,0%	0	[2;3]	2	2,13	0,83	8
Total		29,2%	21	38,9%	28	20,8%	15	4,2%	3	6,9%	5	2	2	2,21	1,13	72

Quadro 15: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de análise da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 8 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

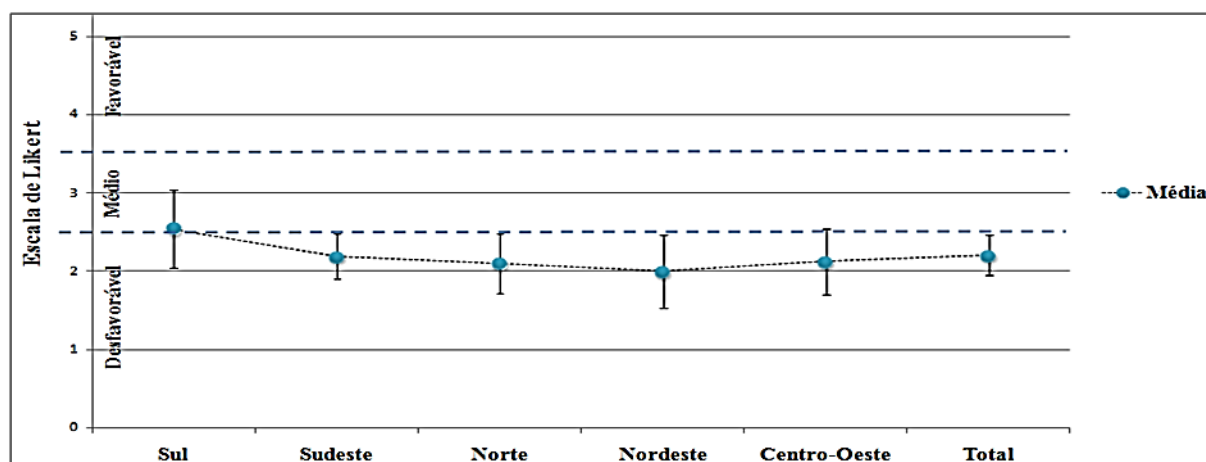


Gráfico 8: Nível de padronização da etapa de análise da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 8) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de padronização da etapa de “análise da informação”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Ainda no contexto geral é possível inferir que com 95% de grau de confiança (significância) os hotéis atribuíram grau desfavorável de padronização para esta etapa.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2 e 3 ou seja, em grau desfavorável e em grau médio. Já para as regiões Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Aparentemente as respostas da região Sul se difiram das respostas das demais regiões, contudo não se pode inferir esta diferença.

4.2.4 Etapa da disseminação da informação

Quanto ao grau de padronização da etapa de “disseminação da informação” constata-se que no contexto geral dos 72 gestores, 9,7% indicaram alto grau de padronização, 20,8% aferiram grau relevante, 26,4% conferiram grau médio, 23,6% mencionaram baixo grau e 19,4% asseguraram não possuir nenhum grau de padronização para esta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas estão apresentadas no quadro 16.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	30,8%	4	15,4%	2	23,1%	3	15,4%	2	2	3	2,92	1,38	13
Sudeste	19,4%	6	12,9%	4	32,3%	10	25,8%	8	9,7%	3	3	3	2,94	1,26	31
Norte	30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Nordeste	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,60	1,35	10
Centro-Oeste	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	12,5%	1	12,5%	1	2	2,5	2,75	1,28	8
Total	19,4%	14	23,6%	17	26,4%	19	20,8%	15	9,7%	7	3	3	2,78	1,26	72

Quadro 16: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de disseminação da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Complementando este item, foi elaborado o gráfico 9 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

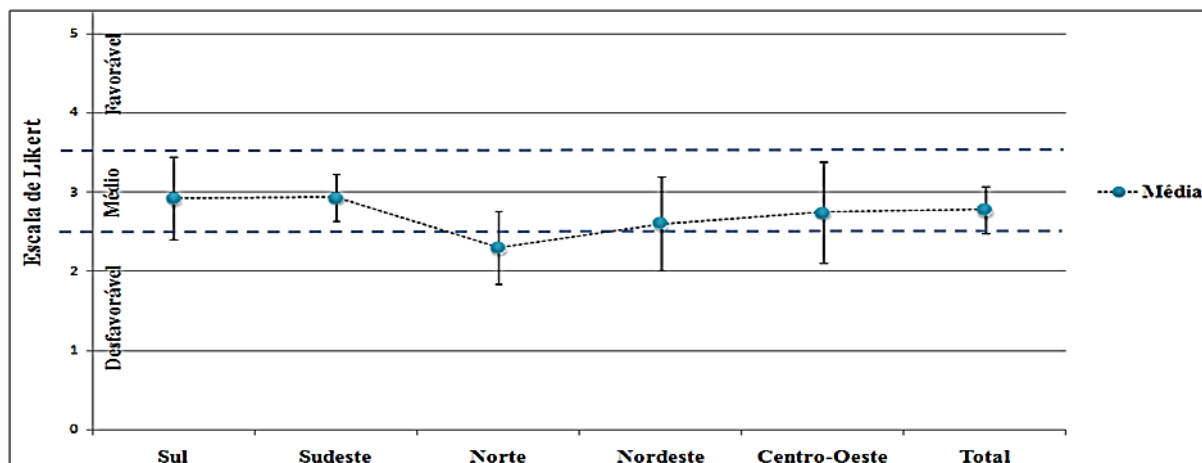


Gráfico 9: Nível de padronização da etapa da disseminação informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 9), fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de padronização da etapa de “planejamento e decisões das informações que são necessárias”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio de padronização para esta etapa.

No contexto regional, para as regiões Sul, Nordeste e Centro-oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2 e 3,5 ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Destaca-se que há uma diferença significativa, porém, não a um nível de 80% de significância, nas respostas da região Sudeste e Norte.

4.2.5 Etapa de *feedback*

Com relação ao grau de padronização da etapa de “*feedback*” constata-se que no contexto geral dos 72 respondentes 12,5% indicaram alto grau de padronização, 13,9% mencionaram grau relevante, 22,2% atribuíram grau médio, 36,1% aferiram baixo grau e 15,3% asseguram não possuir nenhum grau de padronização para esta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 17, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	15,4%	2	46,2%	6	15,4%	2	15,4%	2	3	3	3,15	1,14	13
Sudeste	16,1%	5	45,2%	14	16,1%	5	9,7%	3	12,9%	4	2	2	2,58	1,26	31
Norte	40,0%	4	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	10,0%	1	1	2	2,30	1,42	10
Nordeste	0,0%	0	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	2	2,5	2,90	1,10	10
Centro-Oeste	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	12,5%	1	2	2,5	2,88	1,36	8
Total	15,3%	11	36,1%	26	22,2%	16	13,9%	10	12,5%	9	2	2	2,72	1,25	72

Quadro 17: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre o nível de padronização da etapa de *feedback*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Acrescenta-se a este item o gráfico 10 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

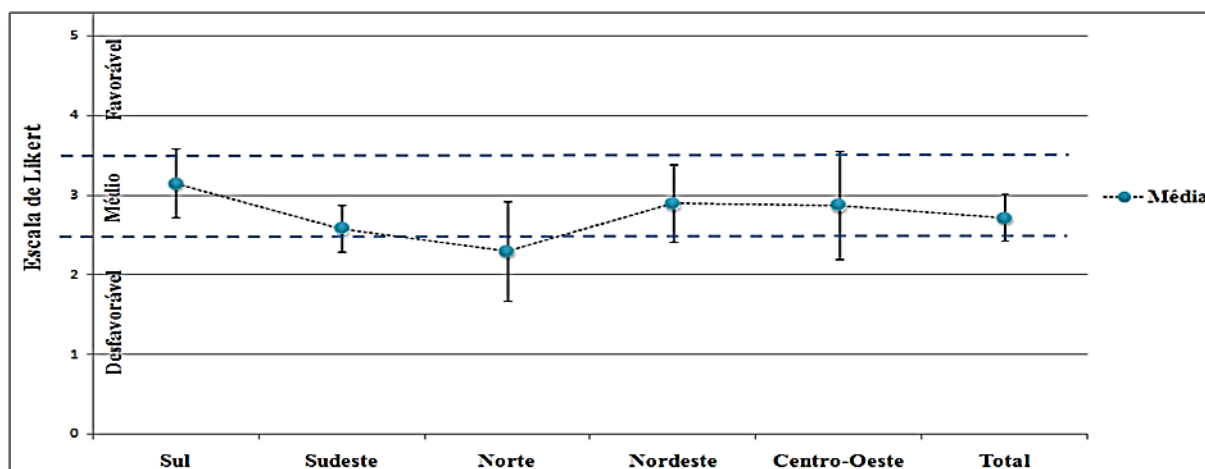


Gráfico 10: Nível de padronização da etapa de *feedback*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Como forma de análise do contexto geral (gráfico 10) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de padronização da etapa de “*feedback*”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram médio grau e grau desfavorável de padronização para esta etapa.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2,5 e 4 ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste nota-se que os resultados encontram-se entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Já na região Centro-Oeste observa-se que há uma dispersão maior nas respostas, tornando-se necessária a realização de uma análise mais precisa das mesmas. Para essa região utilizou-se do p-value com 76,6% de grau de confiança, o que demonstrou que as respostas estão concentradas entre os intervalos 2 e 3,5, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Sabe-se ainda que há uma diferença significativa, porém, não a um nível de 80% de significância, entre as respostas da região Sul e Norte.

4.3 Hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva

Esta etapa teve como objetivo central mensurar a atual estrutura de aplicação da IC (natureza e alcance das práticas), baseando-se no esforço formal ou informal da IC nos hotéis participantes do estudo.

Dentre as respostas dadas ao questionário de múltipla escolha cita-se: regular o esforço em curso em Inteligência Competitiva; projeto orientado para o esforço de Inteligência Competitiva; esforço de Inteligência Competitiva totalmente informal; possui unidade organizacional formal para Inteligência Competitiva. Cabe ressaltar que os gestores que responderam ter “esforço de IC totalmente informal” prosseguiram respondendo a

pesquisa a partir do item 4.4, pois os itens anteriores visam mensurar esforços de estruturas formais.

Ao observar o gráfico 11, a seguir, verifica-se que a maioria dos hotéis pesquisados não possuem uma unidade formal na empresa dedicada às atividades de IC. Com relação à atual estrutura de aplicação da IC, foi identificado que, dos 72 empreendimentos hoteleiros somente 16,7% dos respondentes demonstram ser regular o esforço em curso de IC, 8,3% mencionam ter projeto orientado para o esforço de IC e apenas 5,5% dos hotéis possuem unidade organizacional formal para IC. Os demais respondentes, totalizando 69,5%, indicaram ter esforço de IC totalmente informal.

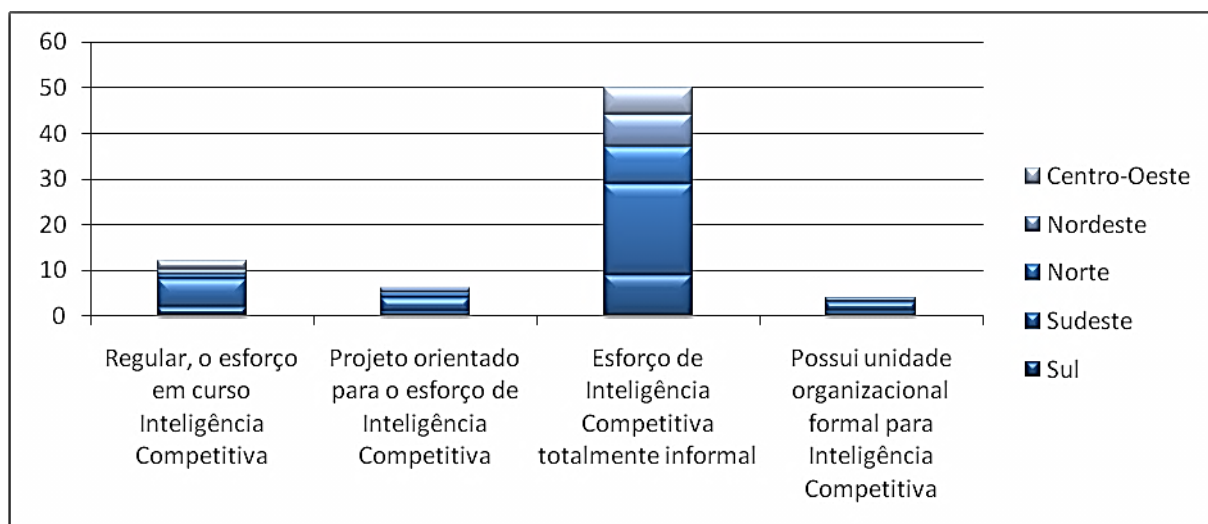


Gráfico 11: Atual estrutura de aplicação da Inteligência Competitiva por região.
Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, constata-se que dos 4 (5,5%) hotéis que possuem estrutura organizacional formal de IC, 1 encontra-se na região Sul, 2 no Sudeste e 1 no Nordeste.

4.3.1 Processo formal de Inteligência Competitiva

Esta questão teve como finalidade principal, verificar o grau de importância da IC percebida pelos gestores para o seu hotel e as contribuições de se ter um programa de atividade de IC em sua empresa, constando no questionário eletrônico com uma questão fechada utilizando-se da escala de Likert de 1 a 5 pontos, onde “1” referia-se a nenhum grau de importância e “5” ao alto grau de importância. Vale lembrar que nesta etapa somente 22

(30,5%) empreendimentos hoteleiros do total de 72 participaram ativamente, já que apenas esses hotéis possuem alguma iniciativa de processo formal de IC.

Entre essas 22 empresas, 4 (18,2%) estão localizadas no Sul do país, 11 (50,0%) no Sudeste, 2 (9,1%) no Norte, 3 (13,6%) no Nordeste e 2 (9,1%) no Centro-Oeste.

4.3.2 Grau de importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização

Ao analisar as respostas com relação ao grau de importância da IC percebida pelos gestores, verifica-se que, dos 22 participantes desta etapa, 45,5% conferiram alto grau de importância, 36,4% atribuíram grau de relevância considerável, 9,1% conferiram grau médio e 9,1% indicaram baixo grau de importância percebida. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 18.

Regiões	Etapa	Grau	Grau					Moda	Mediana	Média	Desvio
			1	2	3	4	5				
Sul	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	50,0%	5	4,5	4,25	0,96
Sudeste	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	18,2%	9,1%	27,3%	45,5%	5	4	4,00	1,18
Norte	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	4	4	4,00	-
Nordeste	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	5	5	4,67	0,58
Centro-Oeste	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	[4;5]	4,5	4,50	0,71
Geral	Grau de importância da IC para o hotel		0,0%	9,1%	9,1%	36,4%	45,5%	5	4	4,18	0,96

Quadro 18: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Adiciona-se a este item, o gráfico 12 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

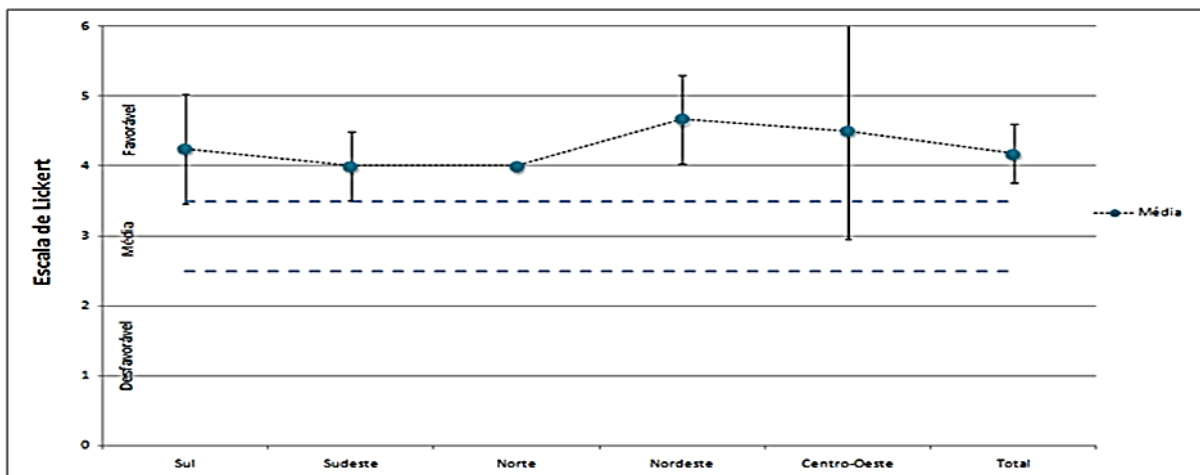


Gráfico 12: Importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente para analisar o contexto geral (gráfico 12) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância da “Inteligência Competitiva percebida para a sua organização”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível deduzir que com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis conferiram grau favorável de importância

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa, estejam em grau favorável. A região Centro-Oeste carece de mais pesquisa para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa. Pode-se inferir ainda que não houve desvio na região Norte, pois as 2 amostras atribuíram o mesmo grau.

4.3.3 Contribuições de se ter um programa de atividade de Inteligência Competitiva em sua empresa

O questionário eletrônico também investigou os gestores sobre as principais contribuições de se ter um programa de IC no hotel. Para a análise dessas contribuições, foram avaliados os seguintes atributos: identificar oportunidades e ameaças; desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias; implementação ou adaptação das estratégias de TI; IC

melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes; nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC. Como técnica de aferição, também utilizou-se da Escala de Likert de 5 pontos. Os valores variavam de alto grau de importância “5” a nenhum grau de importância “1”.

4.3.3.1 Identificação de oportunidades e ameaças

Referente à contribuição da IC para a identificação de oportunidades e ameaças, dos 22 investigados, 27,3% atribuíram alto grau de contribuição, 18,2% indicaram grau de relevância considerável, 31,8% mencionaram médio grau e 22,7% conferiram baixo grau. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 19.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	25,0%	1	50,0%	2	0,0%	0	25,0%	1	3	3	3,25	1,26	4
Sudeste	0,0%	0	18,2%	2	36,4%	4	18,2%	2	27,3%	3	3	3	3,55	1,13	11
Norte	0,0%	0	50,0%	1	0,0%	0	50,0%	1	0,0%	0	[2;4]	3	3,00	1,41	2
Nordeste	0,0%	0	33,3%	1	33,3%	1	0,0%	0	33,3%	1	[2;3;5]	3	3,33	1,53	3
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	[4;5]	4,5	4,50	0,71	2
Total	0,0%	0	22,7%	5	31,8%	7	18,2%	4	27,3%	6	3	3	3,50	1,14	22

Quadro 19: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para a identificação de oportunidades e ameaças.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para complementar este item e obter melhores inferências sobre os resultados, elaborou-se o gráfico 13 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

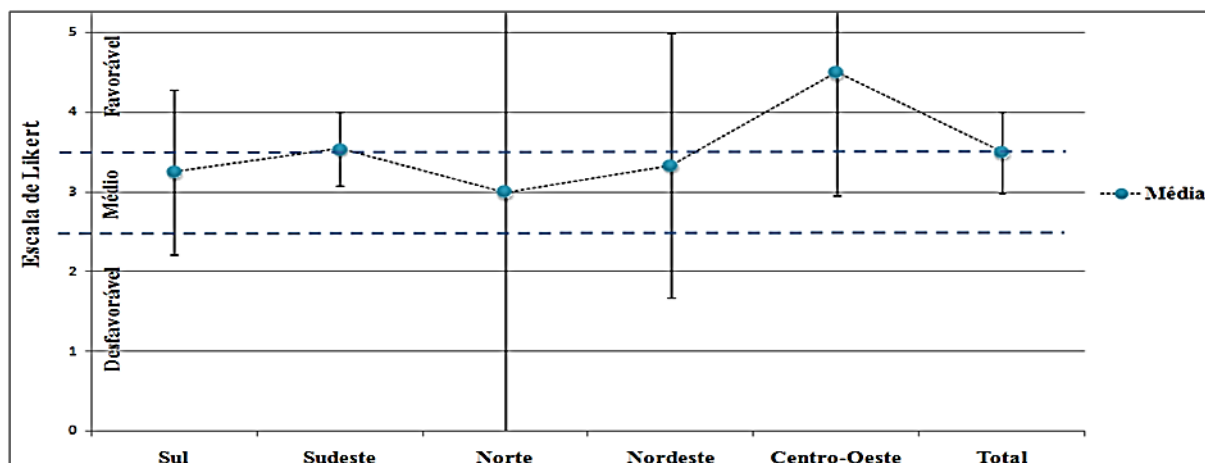


Gráfico 13: Nível de importância do atributo identificação de oportunidades e ameaças.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 13) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância do atributo “identificação de oportunidades e ameaças” proporcionado pela IC, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Assim, conclui-se que com 95% de grau de confiança (significância) que no contexto geral 50% dos hotéis conferiram grau médio de importância e 50% atribuíram grau favorável.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, não é possível realizar inferência, porém com aproximadamente 68% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisas estejam em grau médio e em grau favorável. Para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3 e 4, em grau médio e em grau favorável. As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste carecem de mais pesquisas para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa.

4.3.3.2 Desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias

Com relação à contribuição da IC para o desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias 27,3% dos respondentes conferiram alto grau de contribuição, 31,8% indicaram grau relevante, 13,6% atribuíram grau médio, 22,7% mencionaram grau baixo e 4,5% citaram

não ter nenhum grau de contribuição. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas estão no quadro 20.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	2	50,0%	2	[4;5]	4,5	4,50	0,58	4
Sudeste		0,0%	0	27,3%	3	18,2%	2	18,2%	2	36,4%	4	5	4	3,64	1,29	11
Norte		0,0%	0	50,0%	1	0,0%	0	50,0%	1	0,0%	0	[2;4]	3	3,00	1,41	2
Nordeste		33,3%	1	33,3%	1	0,0%	0	33,3%	1	0,0%	0	[1;2;4]	2	2,33	1,53	3
Centro-Oeste		0,0%	0	0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	[3;4]	3,5	3,50	0,71	2
Total		4,5%	1	22,7%	5	13,6%	3	31,8%	7	27,3%	6	4	4	3,55	1,26	22

Quadro 20: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para o desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 14 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

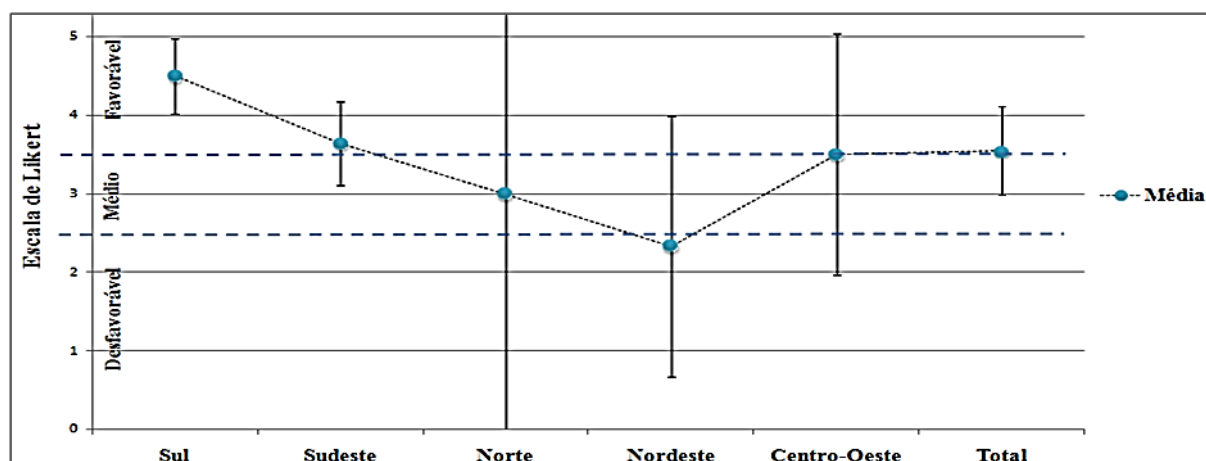


Gráfico 14: Nível de importância do atributo desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 14) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância do atributo “desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias” proporcionado pela IC, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se dizer que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio e grau favorável de contribuição.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 4 e 5 ou seja, em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3 e 5, em grau médio e em grau favorável. As regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste carecem de mais pesquisas para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa. Verifica-se que com menor grau de confiança, espera-se que exista diferença significativa entre a região Sul e as demais regiões. Isso pode ser visto no gráfico 14, pela grande diferença nas respostas da região Sul se comparada com as respostas das demais regiões.

4.3.3.3 Implementação ou adaptação das estratégias de Tecnologia da Informação

Referente ao grau de contribuição da IC para a implementação ou adaptação das estratégias de TI, 9,1% dos respondentes de um total de 22, conferiram alto grau de contribuição, 13,6% atribuíram grau de relevância considerável, 45,5% indicaram médio grau, 18,2% cominaram baixo grau e 13,6% mencionaram não ter contribuição alguma. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 21.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	0,0%	0	50,0%	2	25,0%	1	25,0%	1	3	3,5	3,75	0,96	4
Sudeste		18,2%	2	9,1%	1	45,5%	5	18,2%	2	9,1%	1	3	3	2,91	1,22	11
Norte		50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	[1;2]	1,5	1,50	0,71	2
Nordeste		0,0%	0	33,3%	1	66,7%	2	0,0%	0	0,0%	0	3	3	2,67	0,58	3
Centro-Oeste		0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	[2;3]	2,5	2,50	0,71	2
Total		13,6%	3	18,2%	4	45,5%	10	13,6%	3	9,1%	2	3	3	2,86	1,13	22

Quadro 21: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a contribuição da IC para a implementação ou adaptação das estratégias de TI.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que este item seja complementado, elaborou-se o gráfico 15 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

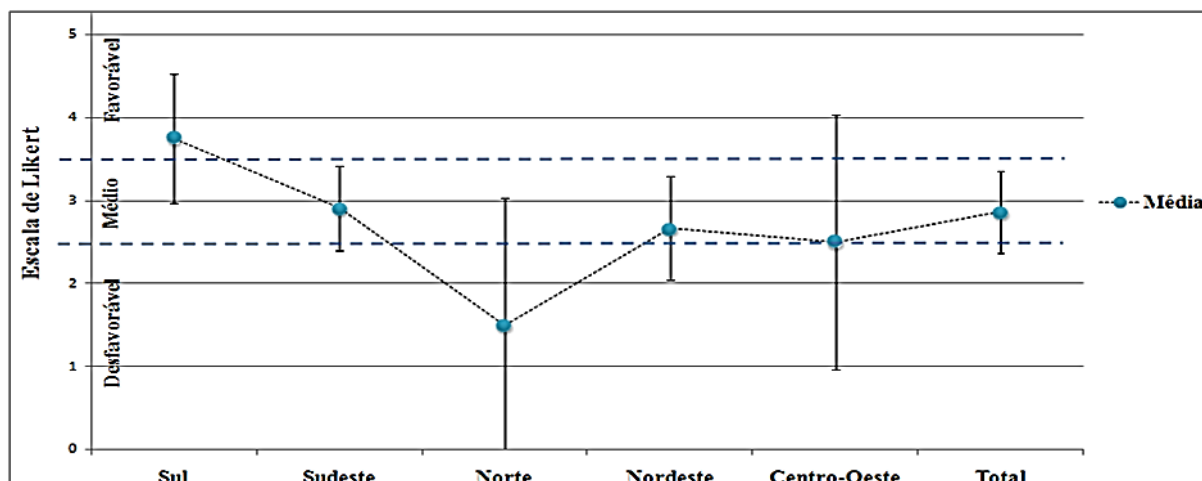


Gráfico 15: Nível de importância do atributo implementação ou adaptação das estratégias de TI.
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 15) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância do atributo “implementação ou adaptação das estratégias de TI” proporcionado pela IC, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de contribuição.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2,5 e 5, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. A região Nordeste apresenta respostas concentradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. As regiões Norte e Centro-Oeste carecem de mais pesquisas para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa. Faz-se necessário informar que há uma diferença significativa, porém não a um nível de 80% de significância, entre as respostas da região Sul e as repostas das regiões Sudeste e Nordeste.

4.3.3.4 A Inteligência Competitiva melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes

De acordo com as respostas, verifica-se que, dos 22 gerentes participantes do inquérito, 13,6% indicaram alto grau de contribuição da IC para a melhoria da compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes, 40,9% atribuíram grau relevante, 36,4% mencionaram grau médio e 9,1% conferiram baixo grau e nenhum gestor afirmou não ter nenhuma contribuição. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 22.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	25,0%	1	25,0%	1	50,0%	2	0,0%	0	4	3,5	3,25	0,96	4
Sudeste	0,0%	0	9,1%	1	27,3%	3	45,5%	5	18,2%	2	4	4	3,73	0,90	11
Norte	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	[3;4]	3,5	3,50	0,71	2
Nordeste	0,0%	0	0,0%	0	66,7%	2	0,0%	0	33,3%	1	3	3	3,67	1,15	3
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	[3;4]	3,5	3,50	0,71	2
Total	0,0%	0	9,1%	2	36,4%	8	40,9%	9	13,6%	3	4	4	3,59	0,85	22

Quadro 22: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre se a IC melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para complementar as informações deste item, apresenta-se o gráfico 16 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

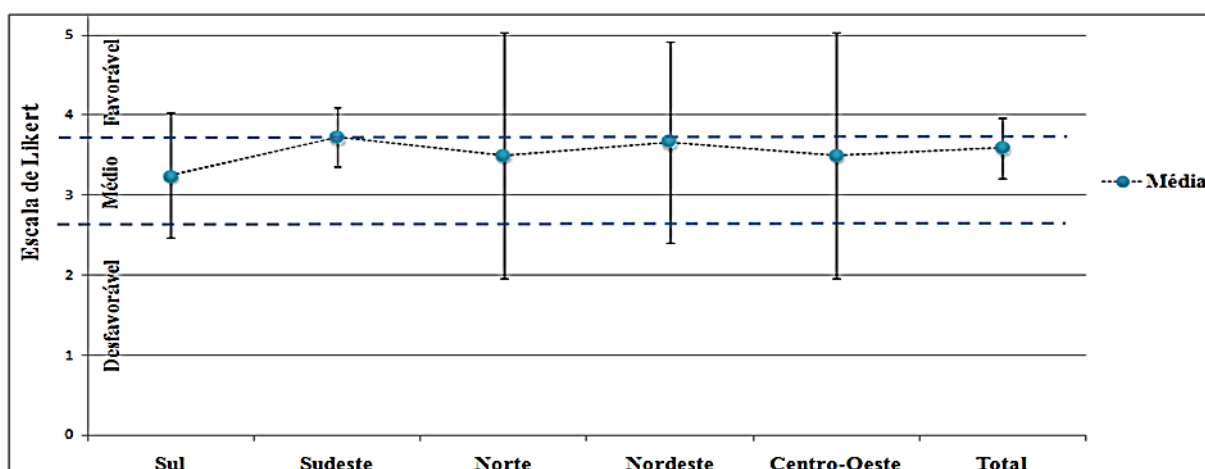


Gráfico 16: Nível de contribuição da IC para melhora da compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 16) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância do atributo “IC melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se dizer que com 95% de grau de confiança (significância) que no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau favorável de contribuição.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2 e 4 ou seja, em grau desfavorável, em grau médio e em grau favorável. Para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3 e 5, em grau médio e em grau favorável. Com relação à região Nordeste, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas e pouca amostra, fazendo-se necessária a utilização do p-value, o que permitiu verificar que, com 70% de grau de confiança, os resultados situam-se em grau médio e em grau favorável. Já, as regiões Norte e Centro-Oeste carecem de mais pesquisas para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa.

4.3.3.5 Envolvimento dos concorrentes nos processos de Inteligência Competitiva

Com relação ao grau de envolvimento dos concorrentes nos processos de IC dos hotéis, os resultados demonstram que 22,7% dos gestores atribuíram alto grau de envolvimento, 13,6% indicaram grau relevante, 27,3% conferiram grau médio, 36,4% mencionaram baixo grau de contribuição e nenhum gestor assegurou que os seus concorrentes não estão envolvidos no processo. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 23.

Região \ Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
	1		2		3							4		5	
	%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul	0,0%	0	50,0%	2	25,0%	1	0,0%	0	25,0%	1	2	2,5	3,00	1,41	4
Sudeste	0,0%	0	27,3%	3	27,3%	3	18,2%	2	27,3%	3	[2;3;5]	3	3,45	1,21	11
Norte	0,0%	0	50,0%	1	50,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	[2;3]	2,5	2,50	0,71	2
Nordeste	0,0%	0	66,7%	2	0,0%	0	33,3%	1	0,0%	0	2	2	2,67	1,15	3
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	1	0,0%	0	50,0%	1	[3;5]	4	4,00	1,41	2
Total	0,0%	0	36,4%	8	27,3%	6	13,6%	3	22,7%	5	2	3	3,23	1,19	22

Quadro 23: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes com relação ao envolvimento dos concorrentes nos processos de IC do hotel.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de completar este item e obter maior clareza sobre os resultados, apresenta-se o gráfico 17 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

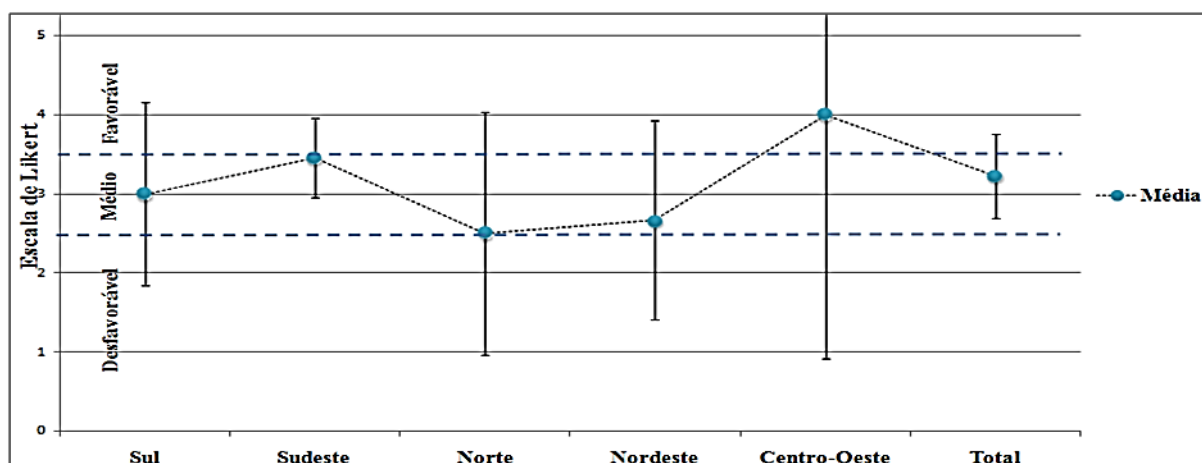


Gráfico 17: Nível de importância do atributo nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC.

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizando-se a análise do contexto geral (gráfico 17) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de importância do atributo “nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Verifica-se que com 95% de grau de confiança (significância) que, no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio e grau favorável de contribuição.

No contexto regional, para a região Sul, não é possível, a um nível de 80% de grau de confiança, inferir o padrão de resposta, mas com um grau de 47% de confiança espera-se que a real resposta da população esteja entre os intervalos 2,5 e 3,5, ou seja, em grau médio.

Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável de importância, com 80% de grau de confiança. Para as demais regiões, também há uma dificuldade em inferir, a um nível de 80% de grau de confiança, a localização das respostas. Nesse caso, utilizou-se do p-value, que permite concluir que as respostas das regiões Norte e Nordeste, estejam entre os intervalos 1,5 e 3,5 em grau médio e em grau desfavorável, isso a um nível de 70% e 66% de grau de confiança respectivamente. A região Centro-Oeste carece de mais pesquisas para este atributo, pois há dispersão nas respostas e pouca amostra para se fazer uma análise mais concisa, porém, pode-se inferir a um nível de 70% de grau de confiança, que as respostas estejam entre os intervalos 2,5 e 5,0, em grau médio e em favorável.

4.3.4 Itens que representam a eficácia de Inteligência Competitiva percebida pela sua organização

Este item teve como objetivo verificar qual dos componentes melhor representa o nível de eficácia de IC percebida pelos gestores dos hotéis objetos de estudo, constando no instrumento de coleta de dados somente com uma questão fechada, com a opção de assinalar apenas uma das alternativas. Dentre as alternativas que faziam parte desta questão pode-se citar: muito eficaz; boa; razoável; e ineficaz.

Ao observar o gráfico 18, verifica-se que, dos 22 gerentes participantes do inquérito, 18,2% percebem a IC em sua organização como sendo muito eficaz, 40,9% compreendem como sendo boa, 27,3% acreditam ser razoável e 13,6% gestores admitiram ser ineficaz.

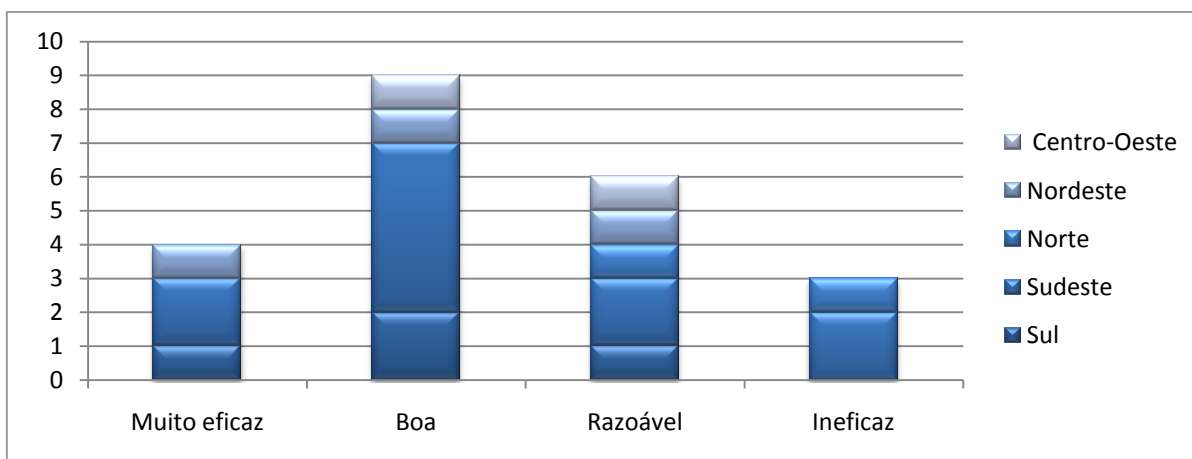


Gráfico 18: Itens que melhor representam a eficácia de IC percebida pela sua organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, verifica-se que dos 4 (5,5%) gestores que mencionaram perceber a IC como sendo muito eficaz para sua empresa, 1 encontra-se localizado na região Sul, 2 no Sudeste e 1 no Nordeste. Referente aos 9 respondentes que percebem a eficácia de IC como sendo boa, encontram-se distribuídos nas seguintes regiões: 2 no Sul, 5 no Sudeste, 1 no Nordeste, e 1 no Centro-Oeste. Com relação aos 6 empreendimentos que expuseram ter um nível de eficácia razoável, 1 está inserido no Sul do país, 2 no Sudeste, 1 no Norte, 1 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Já os 3 gestores que afirmaram que a IC é ineficaz para seus hotéis, 2 estão situados no Sudeste e 1 no Norte do país.

De acordo com os resultados, ficam evidentes as diferenças entre as regiões sobre a eficácia da IC percebida pelos hotéis.

4.3.5 Benefícios esperados com a utilização da Inteligência Competitiva

O instrumento de pesquisa questionou os gestores e pediu para que os mesmos indicassem que mudanças antecipam o esforço da atividade de IC ao longo dos próximos dois a três anos em seus hotéis. Dentre as alternativas dadas ao questionário de múltipla escolha cita-se: permanecer na mesma; aumentar significativamente; reduzir o esforço de IC; e não sei.

Ao observar o gráfico 19, verifica-se que, dos 22 hotéis 50,0% acreditam que seu esforços em IC irá aumentar consideravelmente, 22,7% prevêm que o esforço em IC irá

permanecer na mesma e 27,3% não sabem qual o futuro esperado para esta atividade. Cabe salientar que nenhum gestor planejou uma redução no esforço de IC.

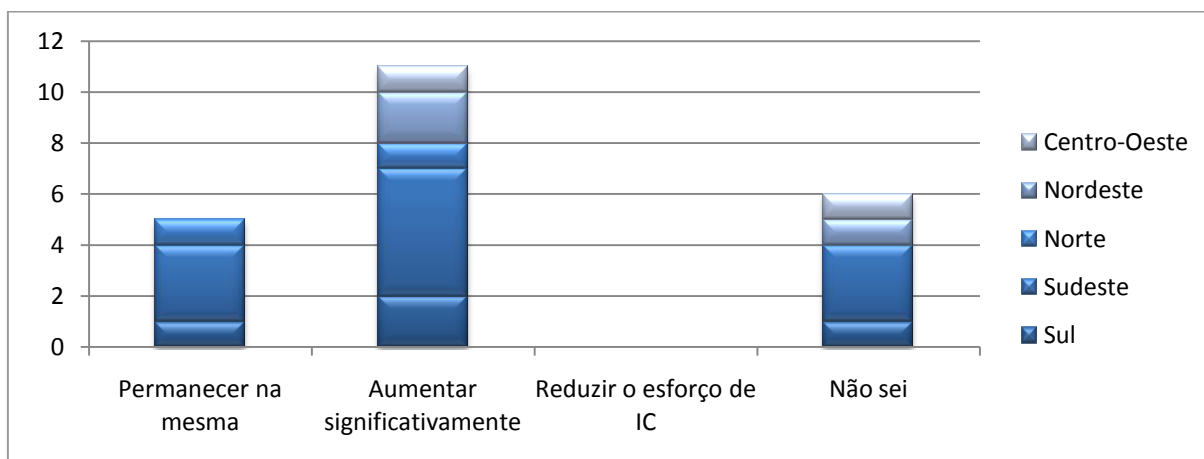


Gráfico 19: Itens que melhor representam os benefícios esperados com a utilização da Inteligência Competitiva ao longo dos próximos dois a três anos no hotel.

Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, constata-se que dos 11 hotéis que mencionaram aumentar significativamente o esforço em IC, encontram-se localizadas nas seguintes regiões: 2 no Sul, 5 no Sudeste, 1 no Norte, 2 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Dos 5 hotéis que indicaram que irão permanecer na mesma, 1 está situado no Sul do país, 3 no Sudeste e 1 no Norte. Já dos 6 empreendimentos que responderam não saberem qual o futuro esperado para a atividade, 1 está fixado na região Sul, 3 na região Sudeste, 1 na região Nordeste e 1 na região Centro-Oeste.

4.3.6 Atividade de Inteligência Competitiva esperada pelos hotéis

O questionário solicitou aos 22 gestores que estimassem o futuro do esforço de IC ao longo dos próximos dois a três anos no ponto de vista estratégico. Para este item, foram avaliadas as seguintes alternativas: esforço de Inteligência Competitiva informal (sem etapas definidas, apenas coletar dados e informações conforme a necessidade); unidade formal para Inteligência Competitiva (seguindo e tendo as etapas de planejamento, coleta, análise, disseminação e *feedback* bem definidas); e nenhuma participação.

Registra-se acerca da atividade de IC esperada ao longo dos próximos dois a três anos, que 63,3% dos gestores (gráfico 20) indicaram esforço de IC totalmente informal, sem

etapas definidas, coletando dados e informações de acordo com as necessidades imediatas dos empreendimentos. Já os demais 36,4% dos gestores, mencionaram que ao longo dos próximos dois a três anos esperam criar e/ou desenvolver unidade formal de IC.

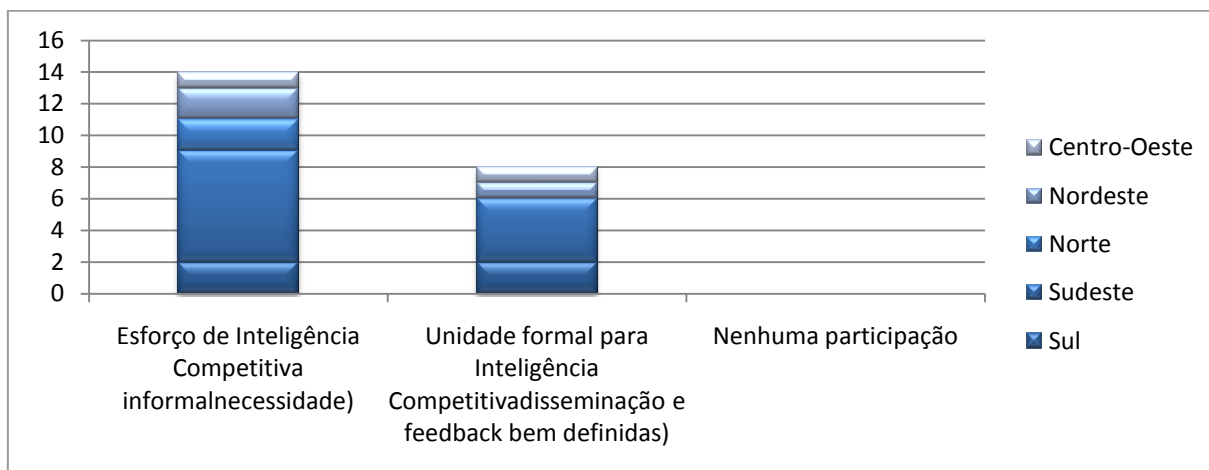


Gráfico 20: Atividade de IC esperada ao longo dos próximos dois a três anos
Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, constata-se que dos 14 gestores que afirmaram prosseguir com esforço de IC informal, encontram-se localizados nas seguintes regiões: 2 na região Sul, 7 na região Sudeste, 2 na região Norte, 2 na região Nordeste e 1 na região Centro-Oeste. Referente aos 8 gestores que indicaram que ao longo dos próximos dois a três anos esperam criar e/ou desenvolver unidade formal de IC, 2 estão localizados na região Sul do país, 4 no Sudeste, 1 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Nenhum dos gestores mencionaram que não esperam realizar qualquer atividade de IC.

Os gestores hoteleiros convivem atualmente com um disparate bastante instigante para pesquisas e adoções de processos formais no campo da IC: a grande quantidade de informações e a necessidade de adquirir inteligência para embasar tomadas de decisões. É interessante ressaltar que infelizmente poucos são os gestores que tem interesse e estão dando a oportunidade de implantar e implementar ferramentas *tops* e inovadoras e adquirir conhecimento sobre as mesmas para obterem performances de sucesso ainda maiores. O monitoramento e a busca por informações em cima da hora pode ser arriscado, uma vez que dispor de pouco tempo para o levantamento e identificação de fontes confiáveis e seguras pode levar os gestores a tomarem decisões precipitadas e arriscadas.

4.3.7 Funções organizacionais beneficiadas com a utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação e de Inteligência Competitiva

Esta questão teve como finalidade principal, identificar as funções e departamentos organizacionais dos hotéis que melhor se beneficiam com a utilização das ferramentas de TI (computação) e de IC. Dentre os departamentos avaliados pode-se citar: direção/gerencia geral; comercial e marketing; administrativo/financeiro; e Alimentos e Bebidas – A e B. Foi requisitado aos 22 gestores que indicassem e assinalassem os itens que melhor representam suas organizações. Esses números estão divulgados por região no gráfico 21.

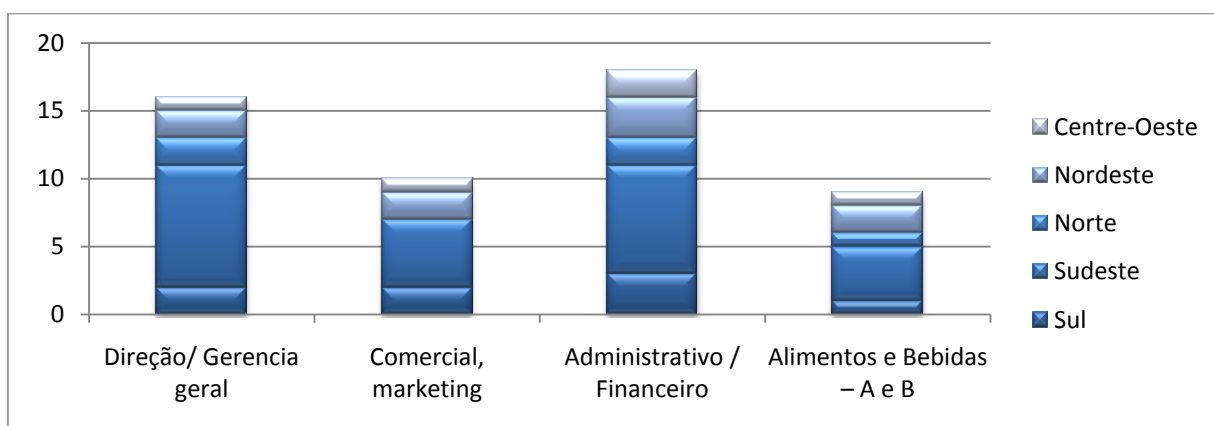


Gráfico 21: Funções organizacionais que tem maior benefício com a utilização das ferramentas de TI e de IC.
Fonte: Elaborado pela autora.

Ao observar o gráfico 21, verifica-se que a atividade que mais se beneficia da utilização das ferramentas de TI e IC indicada pelos gestores contendo 18 marcações são as relacionadas à área administrativo/financeiro. A segunda alternativa mais apontada contendo 16 marcações refere-se à direção/gerencia geral. A terceira atividade assinalada como tendo maior benefício contendo 10 marcações está relacionada à área comercial e marketing e por último a área de A e B com 9 marcações.

Já no contexto regional, verifica-se que dentre as 18 marcações referentes à área administrativa/financeira, 3 foram realizadas pelos gestores da região Sul, 8 do Sudeste, 2 do Norte, 3 do Nordeste e 2 da região Centro-Oeste. Com relação aos 16 respondentes que indicaram a direção/gerencial, encontram-se nas seguintes regiões: 2 no Sul, 9 no Sudeste, 2 no Norte, 2 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Já dos 10 inquiridos que apontaram uma maior utilização das ferramentas de TI e IC para as áreas comercial e marketing, 2 estão situados na região Sul, 5 na região Sudeste, 2 na região Nordeste e 1 na região Centro-oeste. Por fim, os 9

gestores que apontaram a utilização dessas ferramentas para a área de A e B, encontram-se estabelecidos nas seguintes regiões: 1 no Sul, 4 no Sudeste, 1 no Norte, 2 no Nordeste e 1 na região Centro-Oeste do país.

Infere-se que na percepção dos gestores, todas as áreas são beneficiadas, tendo uma maior relevância para as áreas diretivas e financeiras.

4.3.8 Utilização das fontes de informações de Inteligência Competitiva pelos hotéis

Esta seção teve como objetivo central, mensurar a porcentagem (que somados totalizassem 100%) dos diferentes tipos de fontes de informações de IC (natureza e alcance das práticas) utilizadas pelos hotéis, tendo como base o esforço da atividade formal ou informal. Para esta questão foram consideradas as seguintes fontes de informação: informações publicadas; contatos com pessoas de outras empresas; contatos com pessoas de dentro da empresa; e bases de dados eletrônicas. As porcentagens atribuídas pelos 22 hotéis que expuseram ter atividade de IC estão divulgadas por região na tabela 8.

Tabela 8: Porcentagem da utilização das fontes de informações de IC pelos hotéis por região

Regiões	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	Centro-Oeste
Informações publicadas	44,0%	46,6%	45,0%	37,0%	53,0%
Contatos com pessoas de outras empresas	8,0%	3,6%	7,7%	16,7%	10,2%
Contatos com pessoas de dentro da empresa	29,0%	25,4%	39,0%	35,0%	20,0%
Bases de dados eletrônicas	19,0%	24,4%	8,3%	11,3%	16,8%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das respostas apresentadas na tabela 8, pode-se aferir que as informações publicadas é a fonte mais utilizada como obtenção de informação para o processo de IC, citado por todos os gestores de todas as regiões, seguido pelo contato com pessoas de dentro da empresa, depois pela utilização de bases de dados eletrônicas e por último, contatos com pessoas de outras organizações.

4.3.9 Relação percebida das funções de Tecnologia da Informação pela alta gerencia

Esta questão teve como objetivo principal, investigar a atitude dos gestores com relação às funções de TI, ou seja, se a mesma apóia outras funções e departamentos do hotel, se apóia somente a própria função de TI ou se apóia também as atividades de IC.

Através dessa questão, constatou-se que as porcentagens indicadas variaram consideravelmente. No contexto geral, 63,7% dos gestores mencionaram que a TI apóia outras funções ou departamentos da empresa, 22,7% indicaram que a TI apóia a própria função de TI e 13,6% relataram que a TI apóia as atividades de IC. Como visto, aplicações específicas em IC são bem menos comuns. Esses números estão divulgados por região no gráfico 22.

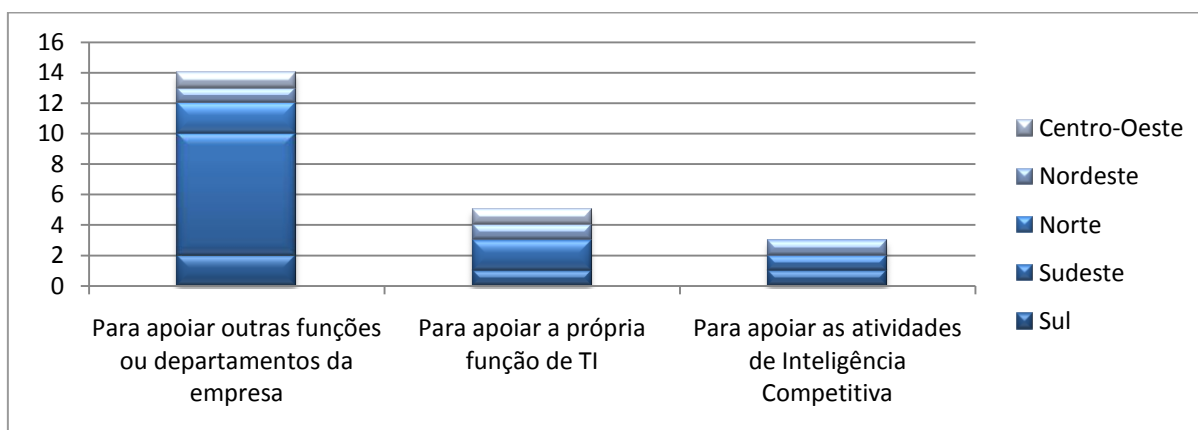


Gráfico 22: Relação percebida das funções de Tecnologia da Informação pela alta gerencia.
Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, averigua-se que dos 14 hotéis que indicaram que a TI apóia outras funções, 2 estão inseridos na região Sul, 8 no Sudeste, 2 no Norte, 1 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Quanto aos 5 gerentes que responderam que a TI apóia a própria função de TI, encontram-se distribuídos nas seguintes regiões: 1 no Sul, 2 no Sudeste, 1 no Nordeste e 1 na região Centro-Oeste. Referente aos 3 hotéis que mencionaram que a TI apóia as atividades de IC, 1 encontra-se no Sul do país, 1 no Sudeste e 1 no Nordeste.

Infere-se que, em geral, as ferramentas de TI não são percebidas como ferramenta de apoio a inteligência competitiva, e sim como suporte empresarial.

4.3.10 Eficácia percebida pelo hotel nas funções de Tecnologia da Informação

A investigação solicitou aos 22 gestores que avaliassem a eficácia das funções de TI. Dentre as alternativas dadas ao questionário de múltipla escolha cita-se: o hotel está entre os melhores do setor hoteleiro; está melhor do que a média; está na média; ou está abaixo da média.

Ao observar o gráfico 23, percebe-se que existe uma diferença de opinião sobre esta questão. Dos 22 gestores, 40,9% percebem a eficácia da função de TI como estando entre os melhores na sua indústria, 13,6% dos membros percebem a eficácia como sendo melhor do que a média, 27,3% mencionaram estar na média e 18,2% asseguraram que a eficácia é abaixo da média.

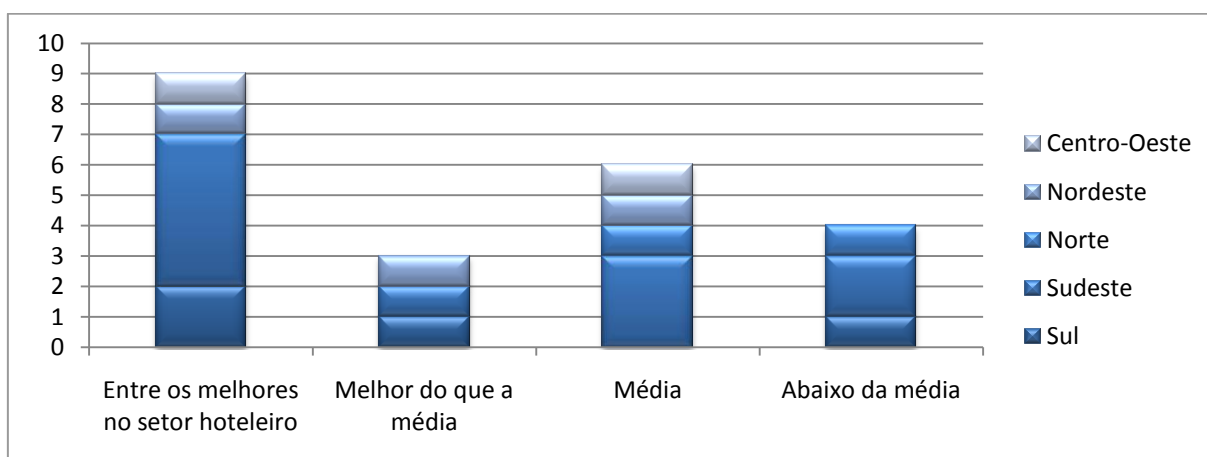


Gráfico 23: Nível de eficácia percebida pelo hotel nas funções de TI.
Fonte: Elaborado pela autora.

Já no contexto regional, constata-se que dos 9 gestores que indicaram estar entre os melhores do setor, 2 encontram-se na região Sul, 5 na região Sudeste, 1 na região Nordeste e 1 na região Centro-Oeste. Já os 3 participantes que percebem a eficácia de TI como sendo melhor do que a média, encontram-se localizados nas seguintes regiões: 1 no Sul, 1 no Sudeste e 1 no Nordeste. Com relação aos 6 pesquisados que mencionaram estar na média, 3 encontram-se no Sudeste, 1 no Norte, 1 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste. Por fim, os 4 gestores que percebem a eficácia de TI de seus hotéis como estando abaixo da média estão localizados nas seguintes regiões: 1 na região Sul, 2 na região Sudeste e 1 na região Norte.

4.4 Freqüência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão e freqüência do monitoramento das informações

4.4.1 Assessoria externa

Este item teve como objetivo central, analisar o contexto geral da IC nos hotéis participantes, através do levantamento da existência ou não de assessoria externa que visam contribuir para com o desenvolvimento da empresa e a adoção e implantação de métodos e práticas inovadoras, constando no questionário somente como uma questão de múltipla escolha. Dentre as respostas dadas ao questionário cita-se: assessoria externa de TI, assessoria externa de IC e não têm nenhum tipo de assessoria.

Verifica-se acerca da existência de assessoria externa, que dos 72 hotéis pesquisados, 72,2% possuem algum tipo de assessoria. Desses, 65,3% possuem assessoria de TI e 6,9% têm assessoria de IC.

Já no contexto regional, constata-se que dos 47 hotéis que possuem assessoria em TI, 9 estão situados na região Sul, 21 na região Sudeste, 5 na região Norte, 7 na região Nordeste e 5 na região Centro-Oeste. Das 5 empresas que possuem assessoria de IC, encontra-se no Sul, 2 no Sudeste, 1 no Nordeste e 1 no Centro-Oeste do país. Com relação as 20 empresas que não possuem nenhum tipo de assessoria, 3 estão situadas na região Sul, 8 na região Sudeste, 5 na região Norte, 2 na região Nordeste e 2 na região Centro-Oeste. Infere-se que o menor índice de assessoria externa foi constatado na região Norte com 50,0%, enquanto que as outras regiões apresentaram uma variação no índice entre 74,0% a 80,0% de acesso a assessoria externa.

4.4.2 Freqüência de monitoramento dos aspectos do ambiente externo

Este item teve como objetivo, mensurar a freqüência de monitoramento das informações para quatro aspectos do ambiente externo: concorrentes; perfil dos clientes; fornecedores; e regulamentações do setor hoteleiro, por parte dos 72 gestores participantes do estudo, utilizando como forma de aferição a escala de Likert de 5 pontos. Os valores variam

de alto grau de frequência de monitoramento “5”, a nenhum grau de frequência de monitoramento “1”. As organizações também foram interrogadas sobre a necessidade de obter mais informações referentes aos aspectos abordados para a tomada de decisão por parte da alta gerencia.

4.4.2.1 Concorrentes

Para o item concorrentes, foram avaliadas a frequência de monitoramento das seguintes variáveis: preços praticados; mudanças nos serviços dos concorrentes; mudanças no marketing dos concorrentes; introdução de novos produtos pelos concorrentes; custos e resultados financeiros dos concorrentes.

a) *Preços praticados*

No que se refere à frequência de monitoramento dos “preços praticados” pelos concorrentes, no contexto geral 43,1% dos gestores conferiram alto grau de frequência de monitoramento, 30,6% atribuíram grau relevante, 22,2% indicaram grau médio e 4,2% mencionaram baixo grau de frequência. Nenhum dos investigados mencionaram não ter nenhum grau frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 24.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	0,0%	0	23,1%	3	53,8%	7	23,1%	3	4	4	4,00	0,71	13
Sudeste	0,0%	0	0,0%	0	19,4%	6	22,6%	7	58,1%	18	5	5	4,39	0,80	31
Norte	0,0%	0	30,0%	3	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	4	4	3,50	1,18	10
Nordeste	0,0%	0	0,0%	0	40,0%	4	20,0%	2	40,0%	4	[3;5]	4	4,00	0,94	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	25,0%	2	25,0%	2	50,0%	4	5	4,5	4,25	0,89	8
Total	0,0%	0	4,2%	3	22,2%	16	30,6%	22	43,1%	31	5	4	4,13	0,90	72

Quadro 24: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Acredita-se que pela facilidade de acesso às tarifas praticadas, todos os gerentes mencionaram não possuir necessidades de obter mais informações com relação a esse item.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 24 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

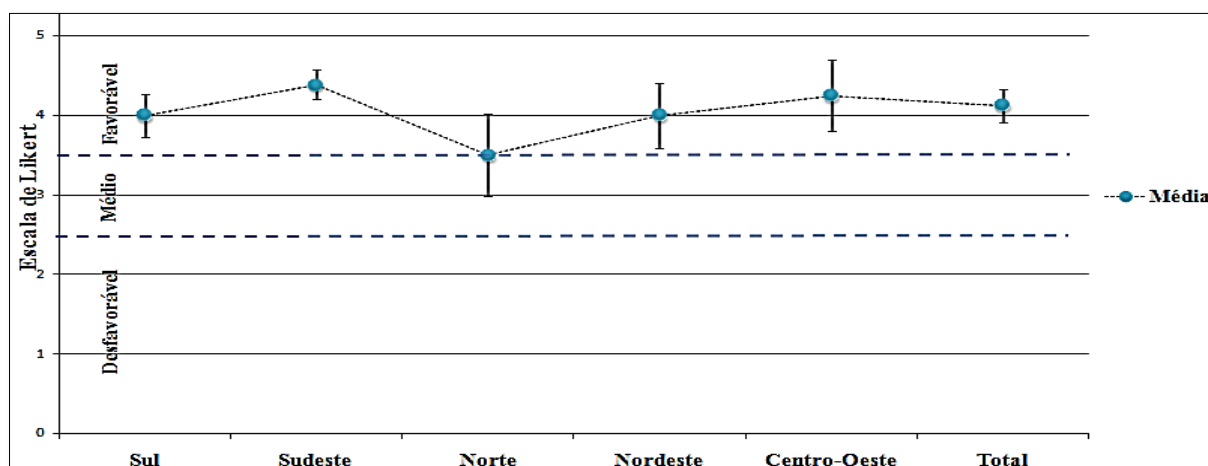


Gráfico 24: Frequência de monitoramento dos preços praticados pelos concorrentes.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 24), fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de monitoramento dos “preços praticados pelos concorrentes”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível constatar que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis assumiram grau favorável de monitoramento.

No contexto regional, para as regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 3,5 e 5, ou seja, em grau favorável. Para o Sudeste, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 4 e 5, em grau favorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 3 e 4, em grau médio e em grau favorável. É possível ainda, inferir que a região Sudeste apresentou uma diferença significativa nas respostas em relação à região Norte.

b) *Mudanças nos serviços dos concorrentes*

Com relação à frequência de monitoramento da variável “mudanças nos serviços dos concorrentes”, observa-se que no contexto geral 9,7% dos respondentes atribuíram alto grau

de frequência, 12,5% conferiram grau relevante, 29,2% indicaram grau médio, 33,3% citaram baixo grau e 15,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 25.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1		2		3							4		5	
		%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul		15,4%	2	53,8%	7	15,4%	2	0,0%	0	15,4%	2	2	2	2,46	1,27	13
Sudeste		6,5%	2	29,0%	9	35,5%	11	12,9%	4	16,1%	5	3	3	3,03	1,17	31
Norte		30,0%	3	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,74	10
Nordeste		40,0%	4	10,0%	1	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	1	2,5	2,30	1,25	10
Centro-Oeste		0,0%	0	25,0%	2	37,5%	3	37,5%	3	0,0%	0	[3;4]	3	3,13	0,83	8
Total		15,3%	11	33,3%	24	29,2%	21	12,5%	9	9,7%	7	2	3	2,68	1,17	72

Quadro 25: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento das mudanças nos serviços dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 48,6% dos gestores mencionaram ter necessidade de obterem mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 25 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

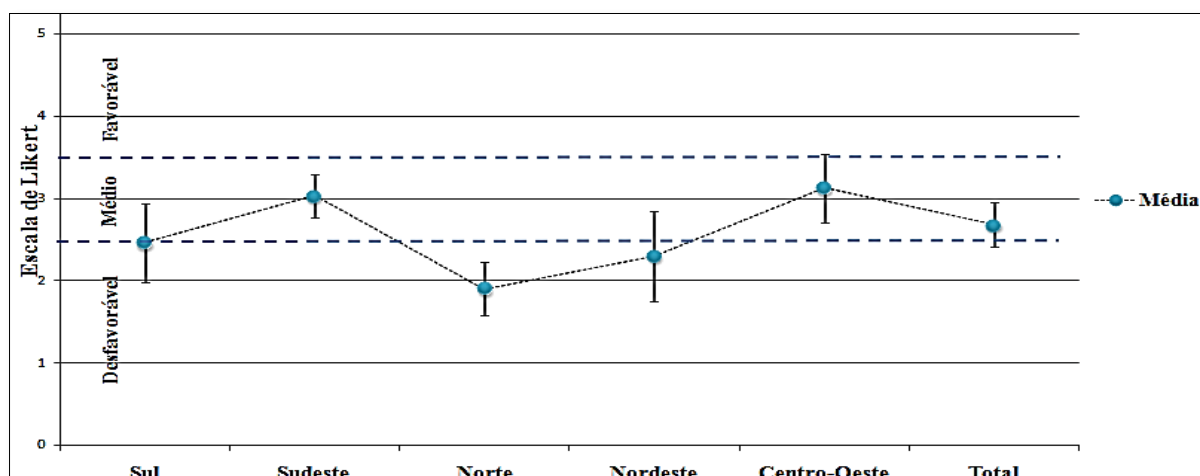


Gráfico 25: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças nos serviços dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 25), fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a

hipótese alternativa (H1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de monitoramento sobre as “mudanças nos serviços dos concorrentes”, como nem todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de monitoramento.

No contexto regional, para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3, ou seja, entre grau desfavorável e médio grau. Já para o Sudeste confia-se que estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, estando em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, espera-se que as respostas estejam localizadas entre os intervalos 1 e 3, estando em grau desfavorável e médio grau. Para a região Centro-Oeste, confia-se que as repostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3, permanecendo em grau médio. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa nas respostas entre a região Norte em relação às regiões Sudeste e Centro-Oeste. Bem como o resultado da região Norte é significativamente diferente do contexto geral brasileiro.

c) *Mudanças no marketing dos concorrentes*

Acerca da frequência do monitoramento da variável “mudança no marketing dos concorrentes”, verifica-se que no contexto geral 11,1% hotéis atribuíram alto grau de monitoramento, 13,9% conferiram grau relevante, 18,1% mencionaram grau médio, 41,7% indicaram baixo grau e 15,3% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para esta variável. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 26.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	30,8%	4	23,1%	3	15,4%	2	7,7%	1	2	2	2,54	1,27	13
Sudeste	16,1%	5	45,2%	14	9,7%	3	19,4%	6	9,7%	3	2	2	2,61	1,26	31
Norte	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,20	0,92	10
Nordeste	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	20,0%	2	2	2,5	2,90	1,37	10
Centro-Oeste	0,0%	0	37,5%	3	37,5%	3	0,0%	0	25,0%	2	[2;3]	3	3,13	1,25	8
Total	15,3%	11	41,7%	30	18,1%	13	13,9%	10	11,1%	8	2	2	2,64	1,23	72

Quadro 26: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento das mudanças no marketing dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 51,4% dos inquiridos indicaram ter necessidade de obter mais informações.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 26 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

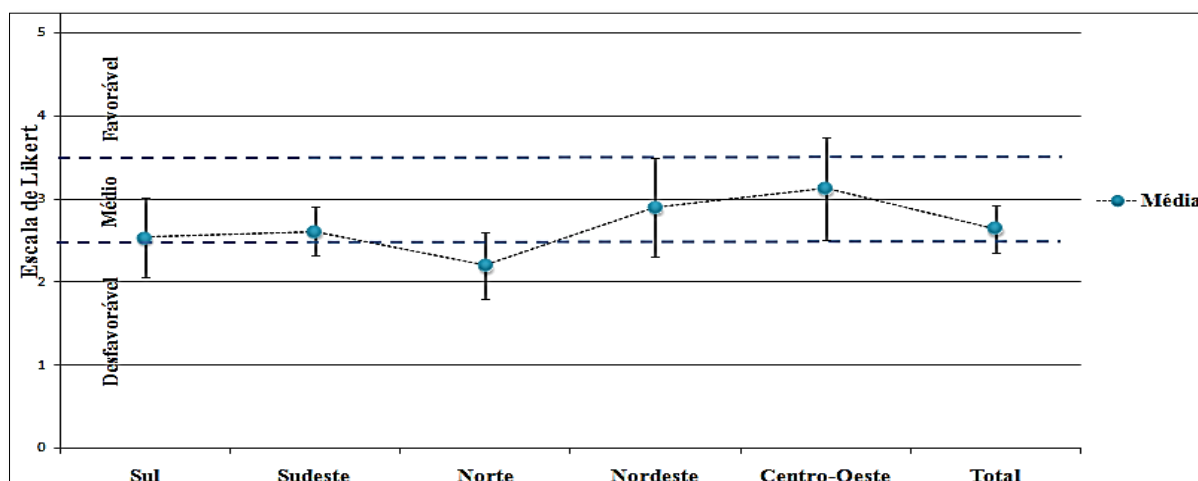


Gráfico 26: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças no marketing dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 26) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de monitoramento das informações referentes a “mudanças no marketing dos concorrentes”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável para a frequência de monitoramento do atributo mudanças no marketing dos concorrentes.

No contexto regional, para a região Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada esteja entre os intervalos 2 e 3, ou seja, em médio grau e em grau desfavorável. Já para o Norte confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Nordeste acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Centro-Oeste confia-se que as repostas estejam locadas entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável.

d) *Introdução de novos produtos pelos concorrentes*

Referente à frequência do monitoramento da variável “introdução de novos produtos pelos concorrentes”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados apenas 5,6% dos gestores atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 22,2% conferiram grau relevante, 19,4% indicaram grau médio, 31,9% citaram baixo grau e 20,8% mencionaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 27.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	38,5%	5	15,4%	2	23,1%	3	15,4%	2	2	3	3,00	1,29	13
Sudeste	22,6%	7	32,3%	10	12,9%	4	29,0%	9	3,2%	1	2	2	2,58	1,23	31
Norte	50,0%	5	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,80	0,92	10
Nordeste	20,0%	2	50,0%	5	0,0%	0	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,50	1,35	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	62,5%	5	25,0%	2	0,0%	0	3	3	3,13	0,64	8
Total	20,8%	15	31,9%	23	19,4%	14	22,2%	16	5,6%	4	2	2	2,60	1,21	72

Quadro 27: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de monitoramento a introdução de novos produtos pelos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 62,5% dos gestores mencionaram ter necessidade de adquirirem mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 27 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

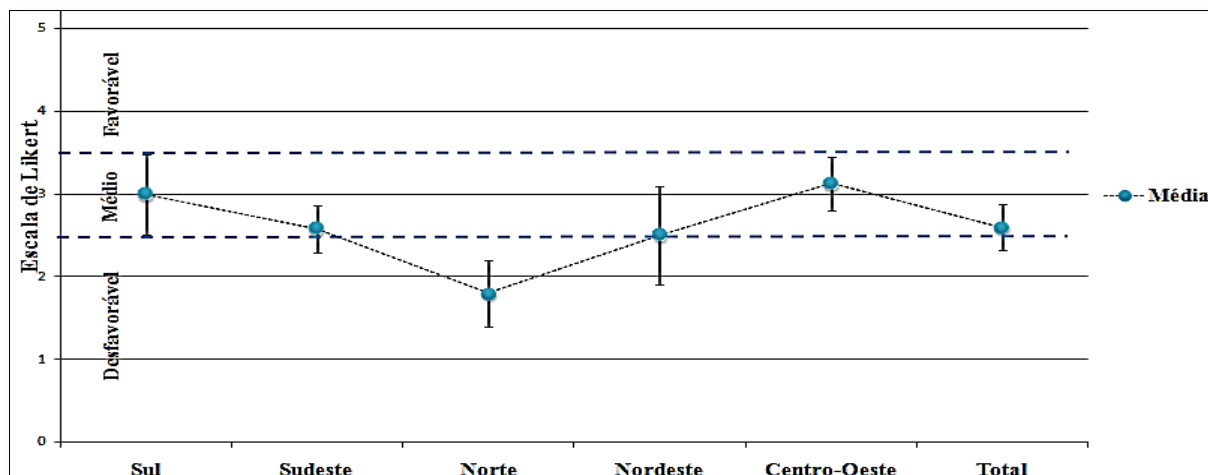


Gráfico 27: Frequência de monitoramento das informações sobre introdução de novos produtos pelos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 27) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de monitoramento do atributo “introdução de novos produtos pelos concorrentes”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável para a frequência de monitoramento da introdução de novos produtos pelos concorrentes.

No contexto regional, para as regiões Sul e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2,5 e 3,5, ou seja, em grau médio. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em médio grau e em grau desfavorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, observa-se que mesma está localizada entre os intervalos 1 e 3,5, em grau médio e em desfavorável. Destaca-se que há uma diferença significativa nas respostas da região Norte em relação as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, bem como em relação a média do contexto geral.

e) *Custos e resultados financeiros dos concorrentes*

Concernente à frequência de monitoramento da variável “custos e resultados financeiros dos concorrentes”, percebe-se que no contexto geral nenhum dos gestores

indicaram alto grau de frequência de monitoramento, 1,4% atribuiu grau relevante, 15,3% conferiram grau médio, 25,0% mencionaram baixo grau e 58,3% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 28, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1	2	3	4	5										
		%	A	%	A	%	A	%	A							
Sul		53,8%	7	38,5%	5	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,54	0,66	13
Sudeste		54,8%	17	25,8%	8	16,1%	5	3,2%	1	0,0%	0	1	1	1,68	0,87	31
Norte		70,0%	7	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,50	0,85	10
Nordeste		50,0%	5	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,82	10
Centro-Oeste		75,0%	6	12,5%	1	12,5%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,38	0,74	8
Total		58,3%	42	25,0%	18	15,3%	11	1,4%	1	0,0%	0	1	1	1,60	0,80	72

Quadro 28: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento dos custos e resultados financeiros dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 87,5% dos gestores asseguraram ter necessidade de captarem mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 28 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

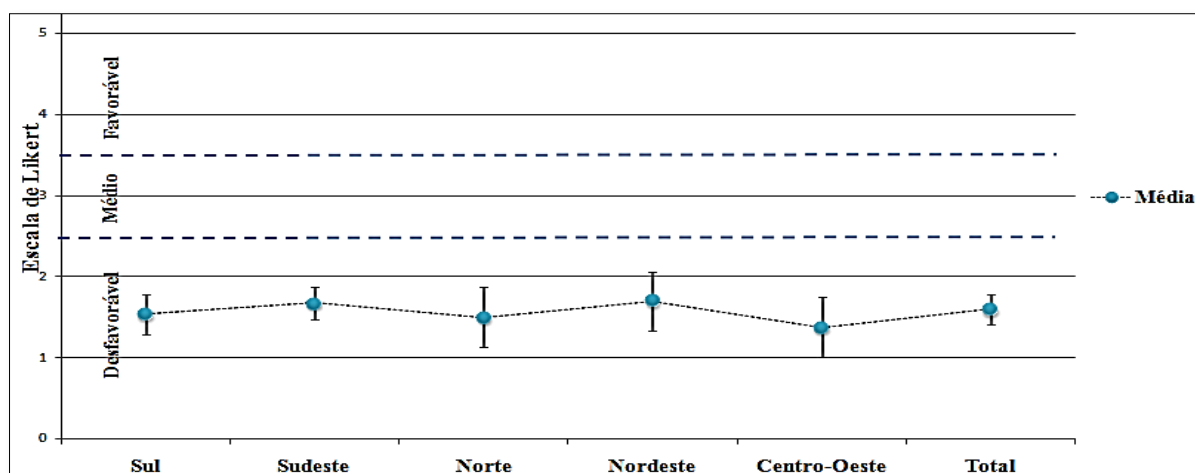


Gráfico 28: Frequência de monitoramento das informações sobre custos e resultados financeiros dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 28) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a

hipótese alternativa (H1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “custos e resultados financeiros dos concorrentes”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste, Norte e Centro-Oeste, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 1 e 2, ou seja, em grau desfavorável. Já para o Nordeste, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável.

4.4.2.2 Perfil dos clientes

Para o item perfil dos clientes foram avaliadas a frequência de monitoramento das seguintes variáveis: necessidades dos clientes; perfil socioeconômico e distribuição geográfica; e utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços

a) Necessidades dos clientes

Com relação a frequência de monitoramento da variável “necessidades dos clientes” os resultados apontam que dos 72 gestores investigados, 13,9% conferiram alto grau de frequência, 22,2% indicaram grau relevante, 30,6% atribuíram médio grau, 27,8% cominaram grau baixo e 5,6% mencionaram não apresentar nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 29.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	38,5%	5	30,8%	4	15,4%	2	15,4%	2	2	3	3,08	1,12	13
Sudeste	9,7%	3	22,6%	7	29,0%	9	25,8%	8	12,9%	4	3	3	3,10	1,19	31
Norte	0,0%	0	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	2	3	3,00	1,05	10
Nordeste	10,0%	1	20,0%	2	40,0%	4	30,0%	3	0,0%	0	3	3	2,90	0,99	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	5	3,5	3,63	1,30	8
Total	5,6%	4	27,8%	20	30,6%	22	22,2%	16	13,9%	10	3	3	3,11	1,13	72

Quadro 29: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento das necessidades dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 37,5% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 29 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

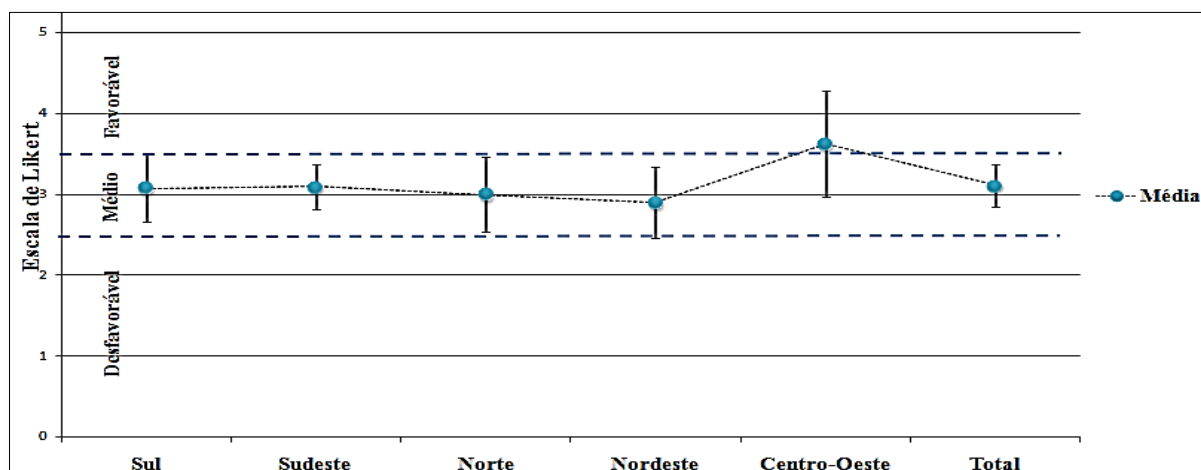


Gráfico 29: Frequência de monitoramento das informações sobre as necessidades dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 29) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “necessidades dos clientes”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível constatar que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis assumiram médio grau de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste e Norte com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2,5 e 3,5, ou seja, em grau médio. Já para o Nordeste confia-se que a maior parte das respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Centro-Oeste acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 3 e 5, em grau médio e em grau favorável.

b) Perfil socioeconômico e distribuição geográfica

Com relação à frequência de monitoramento da variável “perfil socioeconômico e distribuição geográfica” dos clientes, as respostas indicam que no contexto geral 16,7% dos gestores atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 11,1% conferiram grau relevante, 19,4% indicaram grau médio, 43,1% mencionaram baixo grau e 9,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para esta variável. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 30, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		15,4%	2	38,5%	5	23,1%	3	15,4%	2	7,7%	1	2	2	2,62	1,19	13
Sudeste		0,0%	0	51,6%	16	16,1%	5	9,7%	3	22,6%	7	2	2	3,03	1,25	31
Norte		20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,20	0,92	10
Nordeste		30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	20,0%	2	[1;2]	2	2,60	1,58	10
Centro-Oeste		0,0%	0	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	3	3	3,38	1,19	8
Total		9,7%	7	43,1%	31	19,4%	14	11,1%	8	16,7%	12	2	2	2,82	1,26	72

Quadro 30: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento do perfil socioeconômico e distribuição geográfica dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 54,2% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir gráfico 30 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

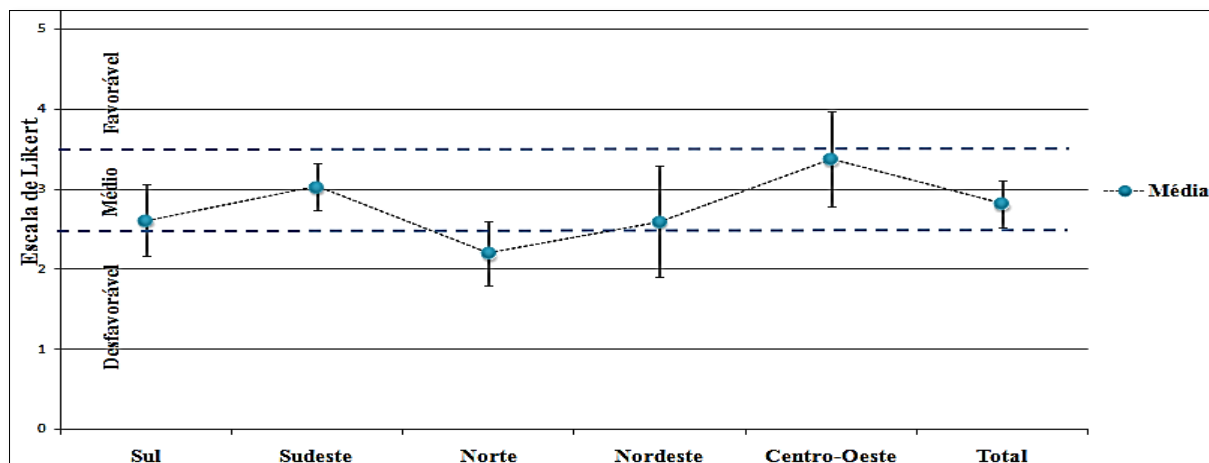


Gráfico 30: Frequência de monitoramento das informações sobre o perfil socioeconômico e distribuição geográfica dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 30) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “perfil socioeconômico e distribuição geográfica” dos clientes, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3,5 ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, observa-se que a mesma está localizada entre os intervalos 1 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Faz-se necessário informar que há uma diferença significativa entre as respostas da região Norte em relação às respostas das regiões Sudeste e Centro-Oeste.

c) *Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços*

Referente à frequência do monitoramento da variável “utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços” os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis investigados, apenas 6,9% dos gestores conferiram alto grau de frequência de monitoramento, 15,3% atribuíram grau relevante, 34,7% indicaram grau médio, 31,9% mencionaram baixo grau e 11,1% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 31, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		7,7%	1	23,1%	3	53,8%	7	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,77	0,83	13
Sudeste		9,7%	3	35,5%	11	32,3%	10	12,9%	4	9,7%	3	2	3	2,77	1,12	31
Norte		10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,16	10
Nordeste		20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,60	1,35	10
Centro-Oeste		12,5%	1	12,5%	1	50,0%	4	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,88	0,99	8
Total		11,1%	8	31,9%	23	34,7%	25	15,3%	11	6,9%	5	3	3	2,75	1,07	72

Quadro 31: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 51,4% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 31 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

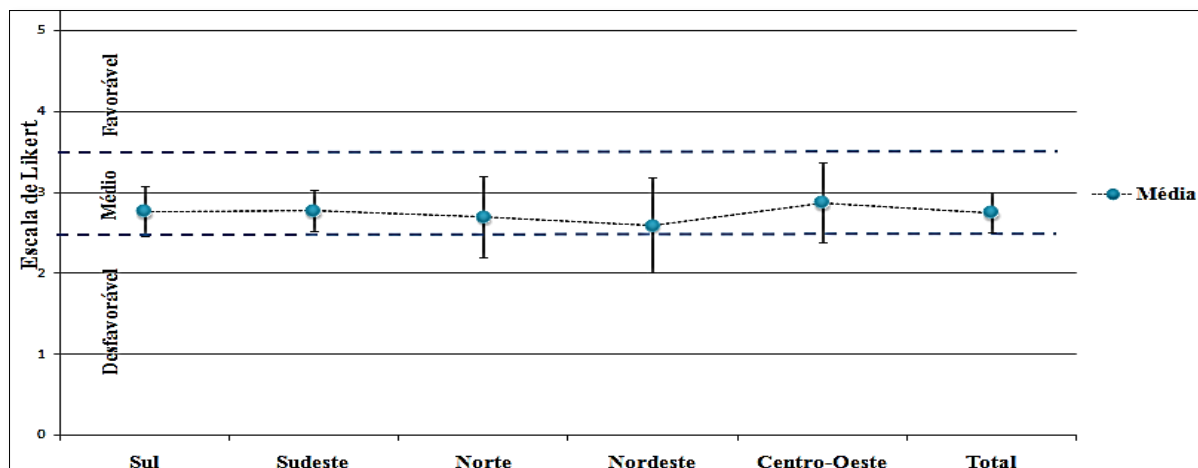


Gráfico 31: Frequência de monitoramento das informações sobre a utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 31) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços”, como todas as regiões apresentam ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3,5, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em médio grau. Para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável.

4.4.2.3 Fornecedores

Para o item fornecedores foram avaliadas a frequência de monitoramento das seguintes variáveis: preços e prazos praticados pelos fornecedores; inovação em insumos e serviços; identificação de novos fornecedores; mudanças nas tendências do mercado de

atuação; e surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos.

a) *Preços e prazos praticados pelos fornecedores*

Concernente à frequência de monitoramento da variável “preços e prazos praticados pelos fornecedores”, nota-se que no contexto geral 12,5% dos gestores indicaram alto grau de frequência de monitoramento, 45,8% atribuíram grau relevante, 27,8% conferiram grau médio, 13,9% mencionaram baixo grau e nenhum dos gestores citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 32.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	0,0%	0	53,8%	7	30,8%	4	15,4%	2	3	3	3,62	0,77	13
Sudeste	0,0%	0	25,8%	8	12,9%	4	54,8%	17	6,5%	2	4	4	3,42	0,96	31
Norte	0,0%	0	20,0%	2	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	4	3,5	3,40	0,97	10
Nordeste	0,0%	0	0,0%	0	10,0%	1	70,0%	7	20,0%	2	4	4	4,10	0,57	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	62,5%	5	12,5%	1	25,0%	2	3	3	3,63	0,92	8
Total	0,0%	0	13,9%	10	27,8%	20	45,8%	33	12,5%	9	4	4	3,57	0,89	72

Quadro 32: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento dos preços e prazos praticados pelos fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, apenas 19,4% dos gestores mencionaram ter necessidade de captarem mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 32 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

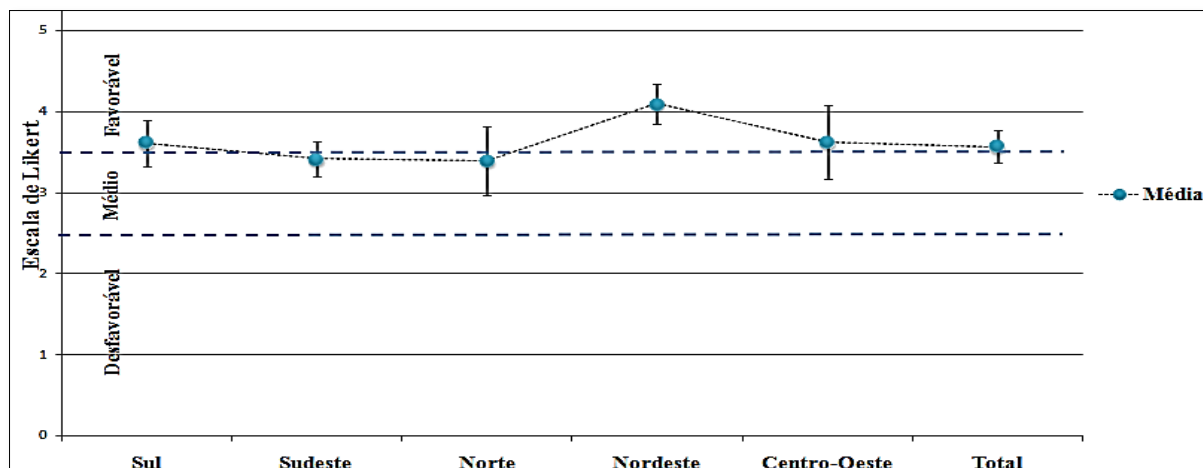


Gráfico 32: Frequência de monitoramento das informações sobre preços e prazos praticados pelos fornecedores.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 32) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “preços e prazos praticados pelos fornecedores”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau favorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para as regiões Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 3 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Norte, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 4, estando as respostas em médio grau e em grau favorável. Para a região Nordeste, acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 3,5 e 5, em grau favorável. Com relação à região Centro-Oeste, observa-se que as respostas encontram-se localizadas entre os intervalos 3 e 5, ou seja, em grau médio e em grau favorável. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, entre as respostas da região Nordeste em relação às respostas das demais regiões.

b) *Inovação em insumos e serviços*

Referente à frequência do monitoramento da variável “inovação em insumos e serviços” os resultados demonstram, que no contexto geral dos 72 hotéis investigados 18,1%

conferiram alto grau de frequência de monitoramento, 13,9% atribuíram grau relevante, 40,3% indicaram grau médio, 20,8% mencionaram baixo grau e 6,9% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 33, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1		2		3							4		5	
		%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul		0,0%	0	0,0%	0	69,2%	9	7,7%	1	23,1%	3	3	3	3,54	0,88	13
Sudeste		6,5%	2	29,0%	9	35,5%	11	12,9%	4	16,1%	5	3	3	3,03	1,17	31
Norte		20,0%	2	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,30	0,95	10
Nordeste		10,0%	1	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	3	3	3,20	1,32	10
Centro-Oeste		0,0%	0	0,0%	0	37,5%	3	25,0%	2	37,5%	3	[3;5]	4	4,00	0,93	8
Total		6,9%	5	20,8%	15	40,3%	29	13,9%	10	18,1%	13	3	3	3,15	1,16	72

Quadro 33: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável inovação em insumos e serviços dos fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 47,2% dos gestores mencionaram ter necessidade de captarem mais informações.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 33 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

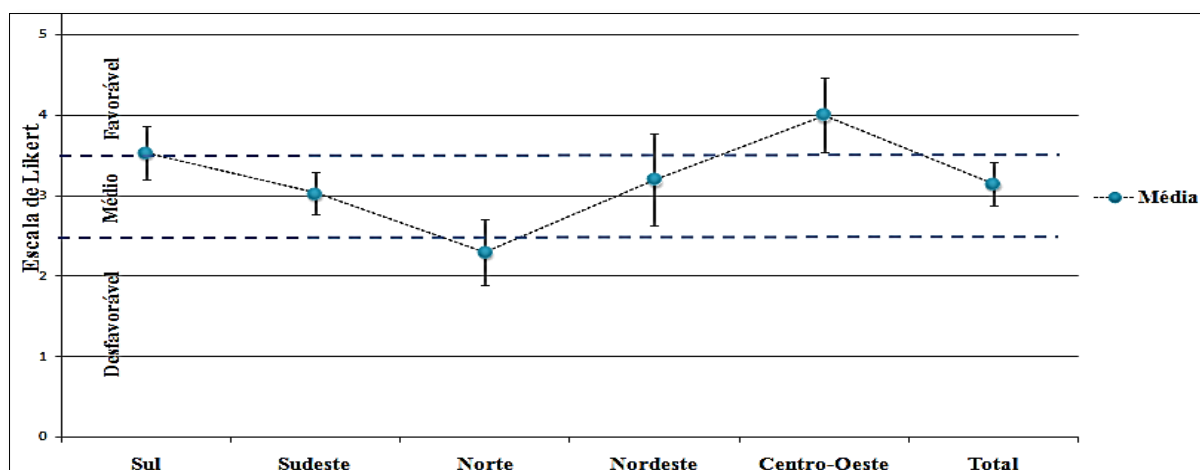


Gráfico 33: Frequência de monitoramento das informações sobre inovação em insumos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 33) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1

= as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “inovação em insumos e serviços”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 3 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Por fim, as respostas da região Centro-Oeste estão localizadas entre os intervalos 3,5 e 5, em grau favorável. Neste caso, cabe ressaltar que há uma diferença significativa entre todas as regiões, isto mostra diferenças regionais com relação à interpretação desta questão. As respostas da região Norte diferem muito da região Centro-Oeste, bem como as respostas das regiões Sul e Sudeste quando comparadas com a região Norte e por fim as respostas da região Sudeste são diferentes quando comparadas com as repostas da região Centro-Oeste. No contexto geral, as respostas da região Norte e da região Centro-Oeste são significativamente diferentes quando comparadas com a média brasileira.

c) *Identificação de novos fornecedores*

Para a variável “identificação de novos fornecedores” os resultados apontam que dos 72 gestores investigados, 11,1% conferiram alto grau de frequência de monitoramento, 6,9% indicaram grau relevante, 20,8% atribuíram médio grau, 47,2% cominaram baixo grau e 13,9% mencionaram não apresentar nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 34.

Região \ Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
	1	2	3		4							5			
	%	A	%	A	%	A						%	A		
Sul	23,1%	3	15,4%	2	38,5%	5	7,7%	1	15,4%	2	3	3	2,77	1,36	13
Sudeste	16,1%	5	61,3%	19	9,7%	3	3,2%	1	9,7%	3	2	2	2,29	1,10	31
Norte	0,0%	0	50,0%	5	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	2	2,5	2,80	0,92	10
Nordeste	10,0%	1	50,0%	5	30,0%	3	0,0%	0	10,0%	1	2	2	2,50	1,08	10
Centro-Oeste	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	25,0%	2	2	2,5	2,88	1,46	8
Total	13,9%	10	47,2%	34	20,8%	15	6,9%	5	11,1%	8	2	2	2,54	1,16	72

Quadro 34: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável identificação de novos fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 22,2% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 34 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

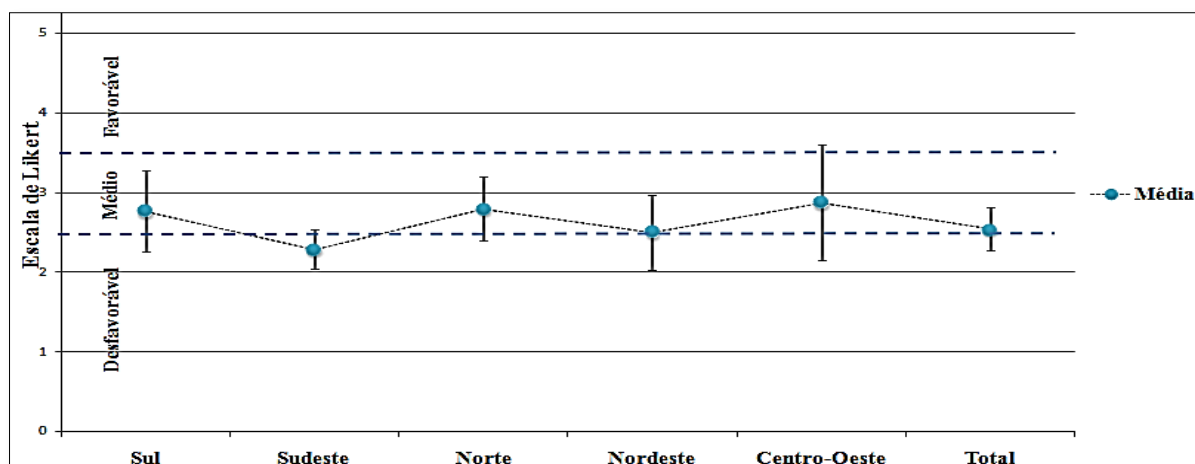


Gráfico 34: Frequência de monitoramento das informações sobre identificação de novos fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 34) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “identificação de novos fornecedores”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para as regiões Sul e Norte com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3,5, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste, confia-se as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que as respostas encontram-se localizadas entre os intervalos 2 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se, que há uma dispersão maior nas respostas da região Centro-Oeste, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value com grau de confiança de 73,54%. Os resultados apontam que esta região está entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável para a frequência do monitoramento da variável identificação de novos fornecedores.

d) *Mudanças nas tendências do mercado de atuação*

Com relação ao monitoramento da variável “mudanças nas tendências do mercado de atuação”, no contexto geral 8,3% dos hotéis atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 16,7% conferiram grau relevante, 36,1% mencionaram grau médio, 27,8% indicaram baixo grau e 11,1% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para esta variável. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 35, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		15,4%	2	30,8%	4	30,8%	4	23,1%	3	0,0%	0	[2;3]	3	2,62	1,04	13
Sudeste		9,7%	3	19,4%	6	51,6%	16	12,9%	4	6,5%	2	3	3	2,87	0,99	31
Norte		10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,16	10
Nordeste		0,0%	0	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	20,0%	2	2	3	3,10	1,20	10
Centro-Oeste		25,0%	2	25,0%	2	0,0%	0	37,5%	3	12,5%	1	4	3	2,88	1,55	8
Total		11,1%	8	27,8%	20	36,1%	26	16,7%	12	8,3%	6	3	3	2,83	1,10	72

Quadro 35: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável mudanças nas tendências do mercado de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 77,9% dos inquiridos indicaram ter necessidade de obter mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 35 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

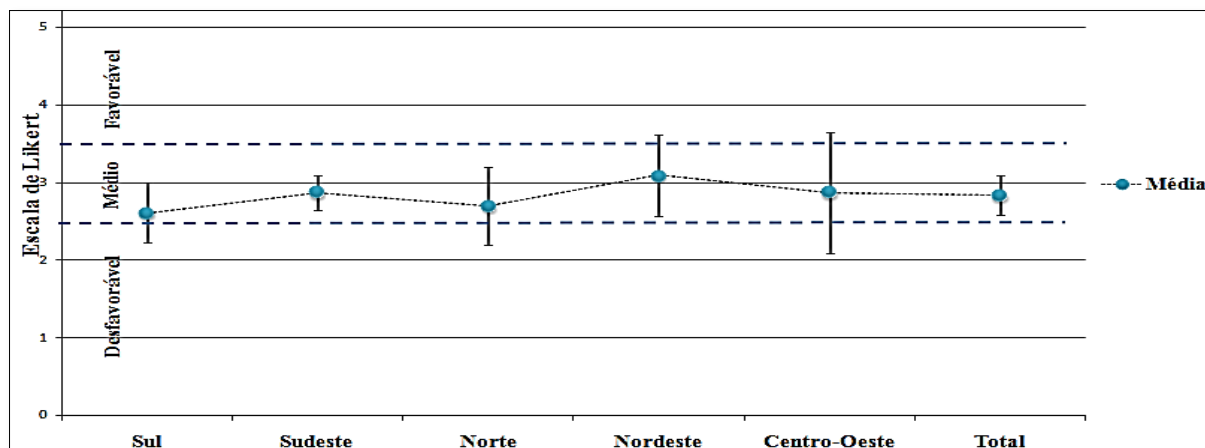


Gráfico 35: Frequência de monitoramento das informações sobre mudanças nas tendências do mercado de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 35) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “mudanças nas tendências do mercado atuação”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível constatar que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis assumiram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que as respostas encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável. Por fim, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas da região Centro-Oeste, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value, com grau de confiança de 70,76%. Os resultados apontam que esta região está entre os intervalos 2 e 3,5, estando em grau médio e em grau desfavorável para a frequência do monitoramento da variável mudanças nas tendências do mercado de atuação.

e) *Surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos*

Referente à frequência do monitoramento da variável “surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados apenas 8,3% dos gestores atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 12,5% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 40,3% citaram baixo grau e 6,9% mencionaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 36, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	53,8%	7	30,8%	4	15,4%	2	0,0%	0	2	2	2,62	0,77	13
Sudeste	0,0%	0	45,2%	14	29,0%	9	16,1%	5	9,7%	3	2	3	2,90	1,01	31
Norte	30,0%	3	30,0%	3	40,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	3	2	2,10	0,88	10
Nordeste	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,60	1,35	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	62,5%	5	0,0%	0	25,0%	2	3	3	3,38	1,06	8
Total	6,9%	5	40,3%	29	31,9%	23	12,5%	9	8,3%	6	2	3	2,75	1,04	72

Quadro 36: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, 56,9% dos gestores mencionaram ter necessidade de adquirirem mais informações.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 36 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

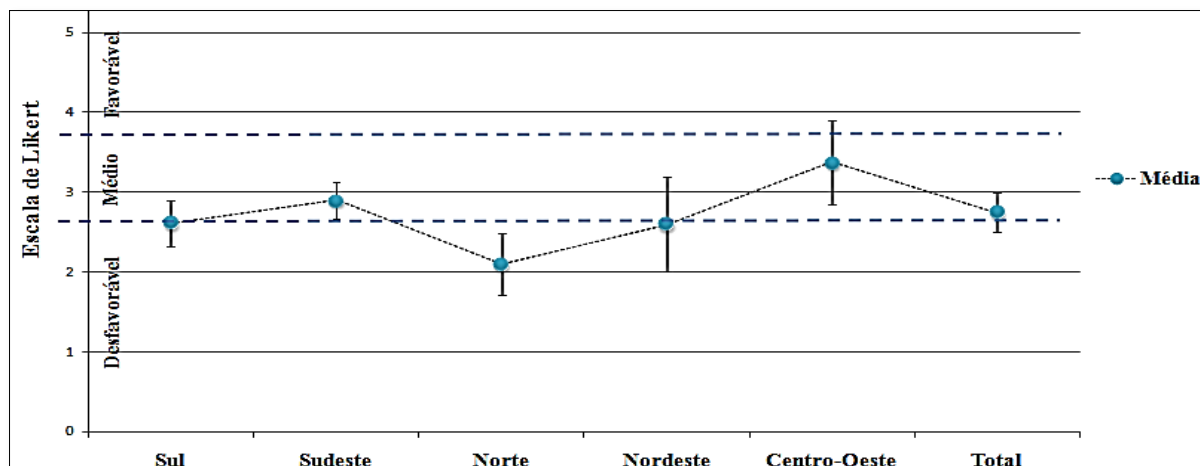


Gráfico 36: Frequência de monitoramento das informações sobre o surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 36) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 2 e 3 ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que as respostas encontram-se localizadas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável para a frequência de monitoramento da variável surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos. É possível inferir, que as respostas das regiões Sudeste e Centro-Oeste quando comparadas com as respostas da região Norte, se difiram significativamente. Isto evidencia uma diferença regional para com o trato desta questão, cabendo uma investigação futura para levantar a explicação para esta divergência.

4.4.2.4 Regulamentações

Para o item regulamentações foram avaliadas a frequência de monitoramento das seguintes variáveis: práticas de bancos e financiadoras; condições gerais da economia (taxas de juros, inflação, câmbio e PIB); condições sócio-culturais da sociedade; condições demográficas da população; e leis e normas que regulam o setor.

a) Práticas de bancos e financiadoras

Concernente à frequência do monitoramento da variável “práticas de bancos e financiadoras”, constata-se que no contexto geral 13,9% dos gestores indicaram alto grau de frequência de monitoramento, 16,7% atribuíram grau relevante, 27,8% conferiram grau médio, 34,7% mencionaram baixo grau e 6,9% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 37.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	0,0%	0	53,8%	7	38,5%	5	7,7%	1	3	3	3,54	0,66	13
Sudeste		0,0%	0	54,8%	17	22,6%	7	6,5%	2	16,1%	5	2	2	2,84	1,13	31
Norte		30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	10,0%	1	2	2	2,30	1,34	10
Nordeste		20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	20,0%	2	20,0%	2	2	2,5	2,90	1,52	10
Centro-Oeste		0,0%	0	12,5%	1	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	3	3	3,38	0,92	8
Total		6,9%	5	34,7%	25	27,8%	20	16,7%	12	13,9%	10	2	3	2,96	1,17	72

Quadro 37: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável práticas de bancos e financiadoras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para esta variável, apenas 18,1% dos gestores asseguraram ter necessidade de captarem mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 37 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

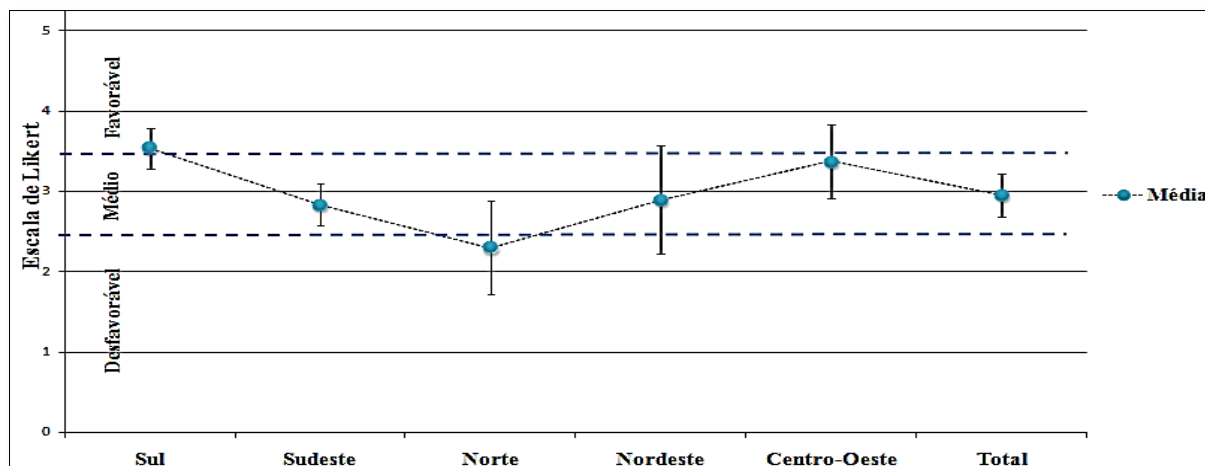


Gráfico 37: Frequência de monitoramento das informações sobre práticas de bancos e financiadoras.
Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 37) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “práticas de bancos e financiadoras”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 3 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que há uma dispersão maior nas respostas, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value, com grau de confiança de 75,5%. Os resultados apontam que as respostas desta região encontram-se entre os intervalos 2 e 3,5, estando em médio grau e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste, encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável para a frequência de monitoramento da variável práticas de bancos e financiadoras. Faz-se necessário informar que há uma diferença significativa evidenciada pelas respostas da região Sul quando comparada com as respostas das regiões Sudeste e Norte. Por fim Ainda há evidências, de que a região Sul possui um posicionamento diferente da média geral do Brasil.

b) *Condições gerais da economia (taxas de juros, inflação, câmbio e PIB)*

Referente à frequência do monitoramento da variável “condições gerais da economia”, verifica-se que no contexto geral dos 72 hotéis investigados 25,0% conferiram alto grau de frequência de monitoramento, 23,6% atribuíram grau relevante, 40,3% indicaram grau médio, 11,1% mencionaram baixo grau e nenhum hotel citou não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 38, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	0,0%	0	38,5%	5	46,2%	6	15,4%	2	4	4	3,77	0,73	13
Sudeste	0,0%	0	16,1%	5	41,9%	13	19,4%	6	22,6%	7	3	3	3,48	1,03	31
Norte	0,0%	0	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	30,0%	3	3	3	3,50	1,18	10
Nordeste	0,0%	0	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	3	3,5	3,70	1,06	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	37,5%	3	25,0%	2	37,5%	3	[3;5]	4	4,00	0,93	8
Total	0,0%	0	11,1%	8	40,3%	29	23,6%	17	25,0%	18	3	3	3,63	0,98	72

Quadro 38: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável condições gerais da economia.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, apenas 22,2% dos gestores asseguraram ter necessidade de captarem mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 38 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

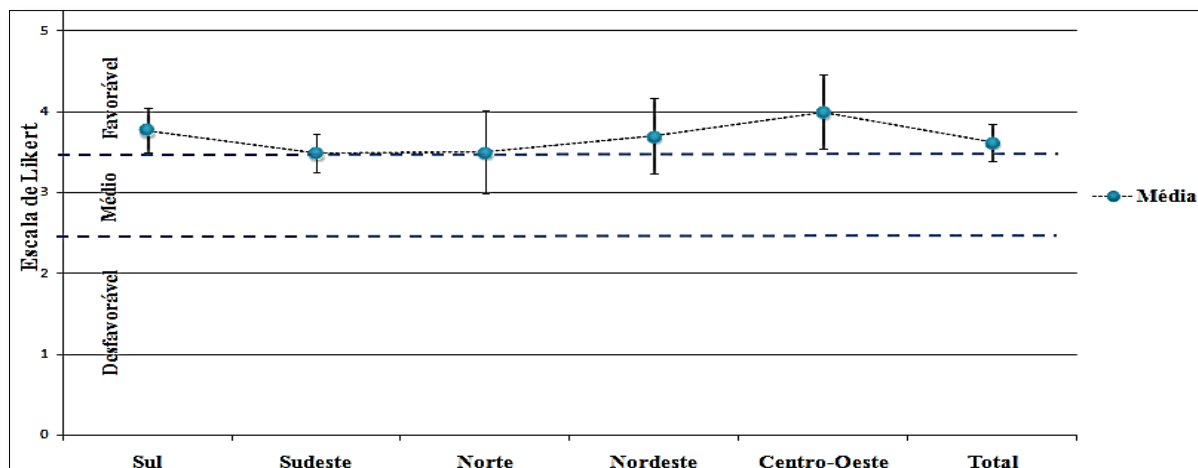


Gráfico 38: Frequência de monitoramento das condições gerais da economia (taxas de juros, inflação, câmbio e PIB).

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 38) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “condições gerais da economia”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau favorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 3,5 e 4, ou seja, em grau favorável. Já para o Sudeste e Norte confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3 e 4, em grau médio e em grau favorável. Para a região Nordeste acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 3 e 5, em grau médio e em grau favorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste, encontram-se localizadas entre os intervalos 3,5 e 5, ou seja, em grau favorável para a frequência de monitoramento da variável condições gerais da economia.

c) *Condições sócio-culturais da sociedade*

Com relação a frequência do monitoramento da variável “condições sócio-culturais da sociedade”, verifica-se que no contexto geral 12,5% dos hotéis atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 9,7% conferiram grau relevante, 38,9% mencionaram grau

médio, 26,4% indicaram baixo grau e 12,5% citaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para esta variável. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 39.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	23,1%	3	61,5%	8	7,7%	1	7,7%	1	3	3	3,00	0,82	13
Sudeste	19,4%	6	22,6%	7	48,4%	15	3,2%	1	6,5%	2	3	3	2,55	1,06	31
Norte	20,0%	2	60,0%	6	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,00	0,67	10
Nordeste	10,0%	1	10,0%	1	10,0%	1	30,0%	3	40,0%	4	5	4	3,80	1,40	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	25,0%	2	25,0%	2	25,0%	2	[2;3;4;5]	3,5	3,50	1,20	8
Total	12,5%	9	26,4%	19	38,9%	28	9,7%	7	12,5%	9	3	3	2,83	1,16	72

Quadro 39: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável condições sócio-culturais da sociedade.

Fonte: Elaboração da autora

Para esta variável, 58,3% dos inquiridos indicaram ter necessidade de obter mais informações.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 39 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

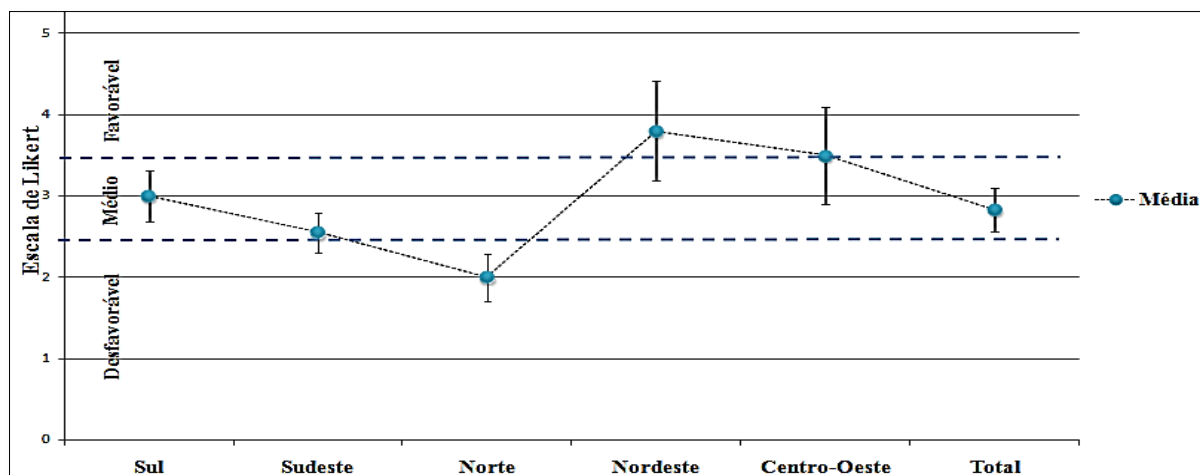


Gráfico 39: Frequência de monitoramento das condições sócio-culturais da sociedade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 39) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável

“condições sócio-culturais da sociedade”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para as regiões Sul com 80% de grau confiança, espera-se que a maior parte das respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2,5 e 3,5, ou seja, em grau médio. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Com relação a região Nordeste verifica-se que as respostas estão fixadas entre os intervalos 3 e 5, em médio grau e em grau favorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 5, ou seja, em grau médio e em grau favorável para a frequência de monitoramento da variável condições sócio-culturais da sociedade. É possível ainda, inferir que há uma grande dispersão de resposta entre as regiões brasileiras. É nítida a diferença de percepção das condições sócio-culturais da sociedade entre as regiões Nordeste e Centro-Oeste quando comparadas com a região Norte. Ainda há diferenças entre as regiões Sul com a Norte e Sul com a Nordeste. Como observação, a região Sudeste possui um padrão somente comparado com a região Sul, divergindo das demais regiões. É interessante argüir que as regiões Nordeste e Centro-Oeste possuem uma percepção favorável ao monitoramento das condições sócio-culturais da sociedade, enquanto que a região Norte é totalmente desfavorável. Caberia um estudo mais detalhado das causas destas divergências de opiniões.

d) Condições demográficas da população

Para a frequência do monitoramento da variável “condições demográficas da população”, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores investigados 11,1% conferiram alto grau, 15,3% indicaram grau relevante, 29,2% atribuíram grau médio, 31,9% cominaram baixo grau e 12,5% mencionaram não apresentar nenhum grau de frequência de monitoramento para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 40, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	15,4%	2	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	4	4	3,54	0,97	13
Sudeste	12,9%	4	41,9%	13	25,8%	8	6,5%	2	12,9%	4	2	2	2,65	1,20	31
Norte	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,99	10
Nordeste	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,34	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	62,5%	5	12,5%	1	12,5%	1	3	3	3,25	0,89	8
Total	12,5%	9	31,9%	23	29,2%	21	15,3%	11	11,1%	8	2	3	2,81	1,18	72

Quadro 40: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável condições demográficas da população.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, 44,4% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 40 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

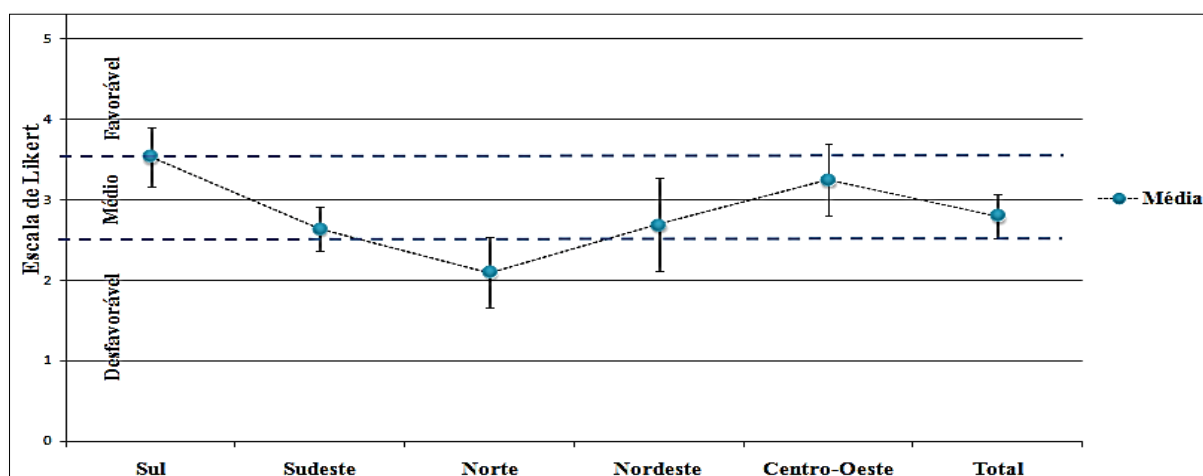


Gráfico 40: Frequência de monitoramento das condições demográficas da população.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 40) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “condições demográficas da população”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no

contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 3 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Com relação a região Nordeste verifica-se que as respostas estão fixadas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste, encontram-se localizadas entre os intervalos 2,5 e 4, ou seja, em grau médio e em grau favorável para a frequência de monitoramento das condições demográficas da população. É possível ainda, inferir que as respostas da região Sul se difiram das respostas das regiões Sudeste e Norte, bem como a região Norte se difira das respostas da região Centro-Oeste. Estas diferenças regionais mostram uma grande variação de percepção entre as regiões brasileiras.

e) *Leis e normas que regulam o setor*

Com relação à frequência do monitoramento da variável “leis e normas que regulam o setor”, observa-se que no contexto geral 15,3% dos gestores atribuíram alto grau de frequência de monitoramento, 55,6% conferiram grau relevante, 23,6% indicaram grau médio, 5,6% mencionaram baixo grau e nenhum dos gestores informaram não possuir nenhum grau de frequência de monitoramento para esta variável. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 41, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	0,0%	0	15,4%	2	61,5%	8	23,1%	3	4	4	4,08	0,64	13
Sudeste		0,0%	0	9,7%	3	16,1%	5	64,5%	20	9,7%	3	4	4	3,74	0,77	31
Norte		0,0%	0	0,0%	0	40,0%	4	60,0%	6	0,0%	0	4	4	3,60	0,52	10
Nordeste		0,0%	0	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	3	3	3,50	0,97	10
Centro-Oeste		0,0%	0	0,0%	0	12,5%	1	50,0%	4	37,5%	3	4	4	4,25	0,71	8
Total		0,0%	0	5,6%	4	23,6%	17	55,6%	40	15,3%	11	4	4	3,81	0,76	72

Quadro 41: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de monitoramento da variável leis e normas que regulam o setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para este item, apenas 9,7% dos gestores mencionaram ter necessidade de obter mais informações.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 41 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

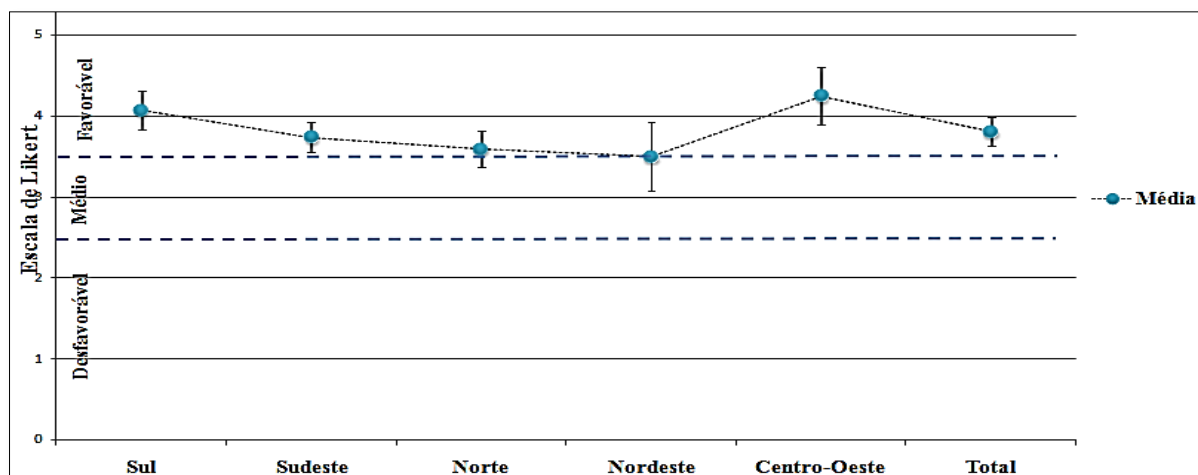


Gráfico 41: Frequência de monitoramento das leis e normas que regulam o setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 41) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao nível de frequência de monitoramento da variável “leis e normas que regulam o setor”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que esta nivelada, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau favorável de frequência de monitoramento para esta variável.

No contexto regional, para as regiões Sul e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam entre os intervalos 3,5 e 5, ou seja, em grau favorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3,5 e 4, em grau favorável. Para as regiões Norte e Nordeste acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 3 e 4, em grau médio e em grau favorável para a frequência de monitoramento da variável leis e normas que regulam o setor. Cabe salientar

que há uma concordância, não a um nível de 80% de significância, que as respostas sejam iguais denotando que há um monitoramento das leis e normas pelo setor.

4.4.3 Frequência de coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno

Esta questão teve como foco aferir a frequência da coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno, utilizando a Escala de Likert de 5 pontos, onde “5” indica maior frequência de coleta e utilização e “1” nenhuma frequência de coleta e utilização. As seguintes fontes de informações do ambiente externo foram analisadas: contatos diretos com fornecedores; contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes; administradores de outras empresas não concorrente; especialistas (consultores/advogados); participação em feiras e exposições; seminários, palestras e cursos; associações de empresas; entidades de apoio; amigos e familiares; publicações técnicas da área ou do setor; jornais e revistas da imprensa em geral; e contatos em agências de viagem ou operadoras. Com relação às fontes do ambiente interno investigadas pode-se citar: contatos diretos com clientes; pessoal interno de vendas; pessoal interno da produção e/ou operações; contador da empresa; demais empregados da empresa; relatórios gerenciais internos; e banco de dados da empresa.

4.4.3.1 Frequência de coleta e utilização das informações do ambiente externo

a) *Contatos diretos com fornecedores: coleta de informações*

Referente à frequência de coleta das informações obtidas através de “contatos diretos com fornecedores”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados 20,8% atribuíram alto grau de frequência de coleta, 26,4% conferiram grau relevante, 38,9% indicaram grau médio, 6,9% citaram baixo grau e 6,9% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta de informações para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 42, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	15,4%	2	23,1%	3	38,5%	5	23,1%	3	4	4	3,69	1,03	13
Sudeste	9,7%	3	6,5%	2	45,2%	14	12,9%	4	25,8%	8	3	3	3,39	1,23	31
Norte	20,0%	2	0,0%	0	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	3	3	3,10	1,29	10
Nordeste	0,0%	0	10,0%	1	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	4	4	3,70	0,95	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	4	37,5%	3	12,5%	1	3	3,5	3,63	0,74	8
Total	6,9%	5	6,9%	5	38,9%	28	26,4%	19	20,8%	15	3	3	3,47	1,11	72

Quadro 42: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos diretos com fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

b) *Contatos diretos com fornecedores: utilização das informações*

Concernente à frequência de utilização das informações obtidas através de “contatos diretos com fornecedores”, verifica-se que no contexto geral nenhum dos hotéis atribuiu alto grau de frequência de utilização, 12,5% conferiram grau relevante, 22,2% mencionaram grau médio, 47,2% indicaram baixo grau e 18,1% citaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 43.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	46,2%	6	15,4%	2	23,1%	3	0,0%	0	2	2	2,46	1,05	13
Sudeste	16,1%	5	58,1%	18	16,1%	5	9,7%	3	0,0%	0	2	2	2,19	0,83	31
Norte	30,0%	3	40,0%	4	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,00	0,82	10
Nordeste	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,50	0,97	10
Centro-Oeste	25,0%	2	12,5%	1	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	3	3	2,50	1,07	8
Total	18,1%	13	47,2%	34	22,2%	16	12,5%	9	0,0%	0	2	2	2,29	0,91	72

Quadro 43: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência da utilização de informações obtidas através de contatos diretos com fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente estes itens foi elaborado o gráfico 42 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

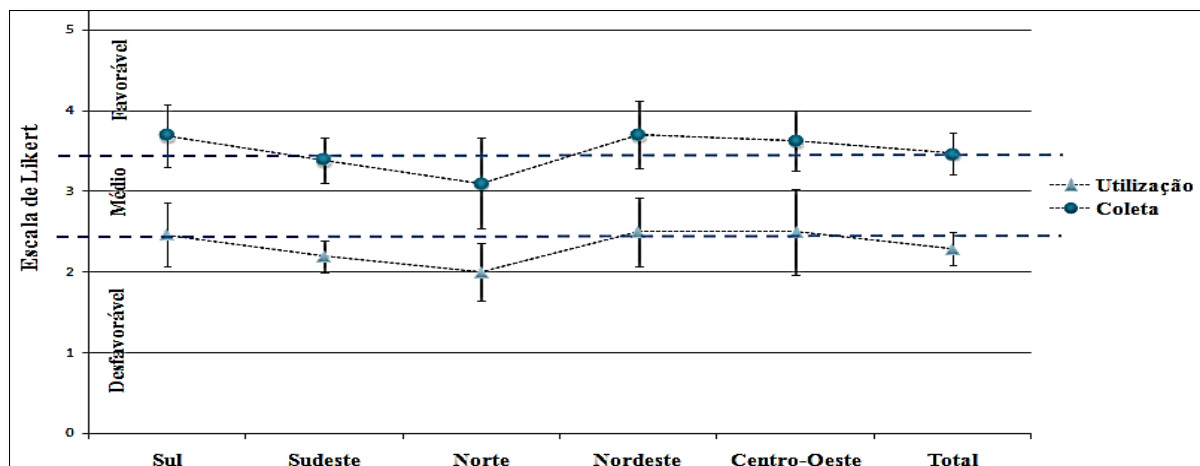


Gráfico 42: Contatos diretos com fornecedores – coleta versus utilização das informações.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 42) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações do item “contatos diretos com os fornecedores”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos diretos com os fornecedores.

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e relevante de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e relevante de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através de contatos diretos com os fornecedores. Cabe ressaltar que ao comparar a frequência de coleta com a frequência da utilização dessas informações, fica nítido para todas as regiões uma diferença significativa

entre ambas atividades. Isto é, é possível inferir que são favoráveis a coleta, porém, não há a devida utilização das informações coletadas.

c) Contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes: coleta de informações

Com relação à frequência de coleta das informações obtidas através de “contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 5,6% atribuíram alto grau de frequência de coleta, 9,7% conferiram grau relevante, 19,4% indicaram grau médio, 45,8% citaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 44, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		38,5%	5	30,8%	4	23,1%	3	0,0%	0	7,7%	1	1	2	2,08	1,19	13
Sudeste		12,9%	4	51,6%	16	16,1%	5	12,9%	4	6,5%	2	2	2	2,48	1,09	31
Norte		20,0%	2	60,0%	6	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,88	10
Nordeste		30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,20	1,14	10
Centro-Oeste		0,0%	0	37,5%	3	50,0%	4	0,0%	0	12,5%	1	3	3	2,88	0,99	8
Total		19,4%	14	45,8%	33	19,4%	14	9,7%	7	5,6%	4	2	2	2,36	1,08	72

Quadro 44: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

d) Contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes: utilização das informações

Referente à frequência de utilização das informações obtidas através de “contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 11,1% atribuíram grau relevante de frequência de utilização, 11,1% indicaram grau médio, 40,3% conferiram baixo grau e 37,5% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 45.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	53,8%	7	15,4%	2	23,1%	3	7,7%	1	0,0%	0	1	1	1,85	1,07	13
Sudeste	25,8%	8	54,8%	17	6,5%	2	12,9%	4	0,0%	0	2	2	2,06	0,93	31
Norte	50,0%	5	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,60	0,70	10
Nordeste	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,20	1,14	10
Centro-Oeste	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	12,5%	1	0,0%	0	1	1,5	1,88	1,13	8
Total	37,5%	27	40,3%	29	11,1%	8	11,1%	8	0,0%	0	2	2	1,96	0,97	72

Quadro 45: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através de contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 43 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

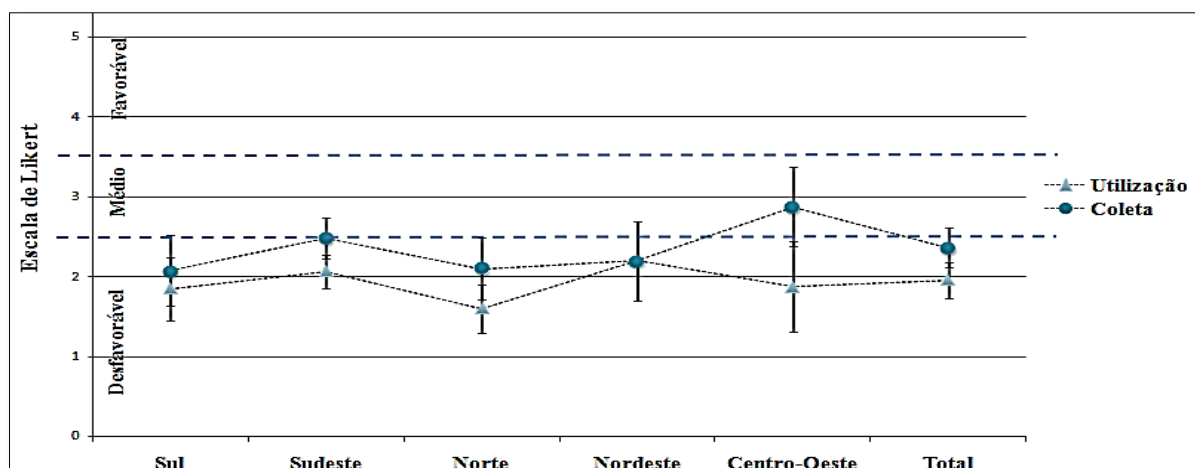


Gráfico 43: Contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 43) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de coleta e utilização das informações do item “contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos diretos com dirigentes/empregados dos concorrentes.

No contexto regional para as regiões Sul e Norte, com 80% de grau confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através de contatos diretos com os fornecedores. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, entre a frequência de coleta e a frequência de utilização das informações, para a região Centro-Oeste. Para as demais regiões, não é possível argüir se há uma diferença expressiva, a um nível de 80% de grau de confiança.

e) *Administradores de outras empresas não concorrentes: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações através de contatos com “administradores de outras empresas não concorrentes”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados apenas 9,7% dos gestores atribuíram alto grau de frequência de coleta, 12,5% conferiram grau relevante, 30,6% indicaram grau médio, 26,4% conferiram baixo grau e 20,8% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 46, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		38,5%	5	15,4%	2	15,4%	2	30,8%	4	0,0%	0	1	2	2,38	1,33	13
Sudeste		12,9%	4	22,6%	7	35,5%	11	9,7%	3	19,4%	6	3	3	3,00	1,29	31
Norte		20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,20	0,92	10
Nordeste		40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	10,0%	1	1	2	2,20	1,32	10
Centro-Oeste		0,0%	0	37,5%	3	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	3	3	2,75	0,71	8
Total		20,8%	15	26,4%	19	30,6%	22	12,5%	9	9,7%	7	3	3	2,64	1,23	72

Quadro 46: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

f) *Administradores de outras empresas não concorrentes: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com “administradores de outras empresas não concorrentes”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados 2,8% atribuíram alto grau de frequência de utilização, 11,1% conferiram grau relevante, 16,7% indicaram grau médio, 38,9% conferiram baixo grau e 30,6% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 47.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	53,8%	7	23,1%	3	7,7%	1	15,4%	2	0,0%	0	1	1	1,85	1,14	13
Sudeste	22,6%	7	41,9%	13	19,4%	6	9,7%	3	6,5%	2	2	2	2,35	1,14	31
Norte	40,0%	4	30,0%	3	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	1	2	1,90	0,88	10
Nordeste	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,50	0,97	10
Centro-Oeste	37,5%	3	50,0%	4	0,0%	0	12,5%	1	0,0%	0	2	2	1,88	0,99	8
Total	30,6%	22	38,9%	28	16,7%	12	11,1%	8	2,8%	2	2	2	2,17	1,07	72

Quadro 47: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização de informações obtidas através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 44 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

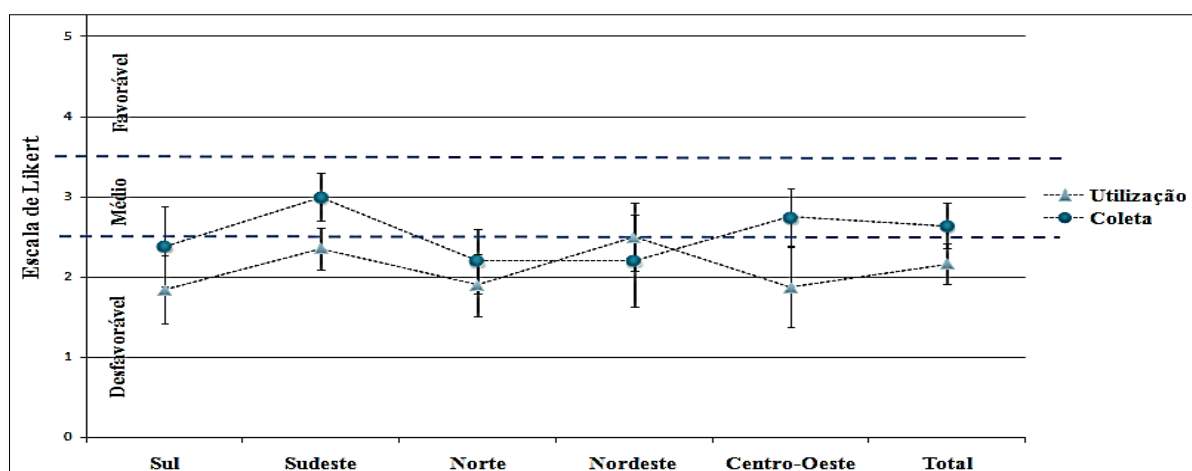


Gráfico 44: Administradores de outras empresas não concorrentes – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 44) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de coleta das informações através do contato com “administradores de outras empresas não concorrentes”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente à frequência de utilização, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através de contatos com administradores de outras empresas não concorrentes. É possível ainda, inferir que há uma diferença entre a região Sudeste quando comparada com a região Norte. Porém em relação à média brasileira não se pode afirmar que há diferença. Outro ponto que merece uma análise mais detalhada é a inversão das médias na região Nordeste. Há uma utilização maior do que uma frequência de coleta. Isto pode apontar um erro de interpretação, na questão, ou algum efeito a ser observado nesta região. Porém, como existe uma região de confiança onde as respostas se interseccionam, não é possível afirmar este efeito como um fato significativo a um grau de 80% de confiança.

g) *Especialistas (consultores/advogados): coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações através de contatos com “especialistas (consultores/advogados)”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados apenas 16,7% atribuíram alto grau, 18,1% conferiram grau relevante, 37,5% indicaram grau médio, 18,1% citaram baixo grau e 9,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 48, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		15,4%	2	23,1%	3	30,8%	4	23,1%	3	7,7%	1	3	3	2,85	1,21	13
Sudeste		9,7%	3	16,1%	5	51,6%	16	6,5%	2	16,1%	5	3	3	3,03	1,14	31
Norte		0,0%	0	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	3	3,5	3,60	0,97	10
Nordeste		20,0%	2	10,0%	1	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	4	3,5	3,10	1,37	10
Centro-Oeste		0,0%	0	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	37,5%	3	[2;5]	3,5	3,50	1,41	8
Total		9,7%	7	18,1%	13	37,5%	27	18,1%	13	16,7%	12	3	3	3,14	1,19	72

Quadro 48: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com especialistas (consultores/advogados).

Fonte: Elaborado pela autora.

h) *Especialistas (consultores/advogados): utilização das informações*

Concernente à frequência de utilização das informações coletadas através de contatos com “especialistas (consultores/advogados)”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 5,6% atribuíram alto grau, 19,4% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 18,1% mencionaram baixo grau e 25,0% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 49.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	30,8%	4	15,4%	2	23,1%	3	30,8%	4	0,0%	0	[1;4]	3	2,54	1,27	13
Sudeste	19,4%	6	22,6%	7	41,9%	13	9,7%	3	6,5%	2	3	3	2,61	1,12	31
Norte	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	30,0%	3	0,0%	0	1	2	2,30	1,34	10
Nordeste	30,0%	3	10,0%	1	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	3	3	2,60	1,35	10
Centro-Oeste	12,5%	1	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	4	3,5	3,25	1,28	8
Total	25,0%	18	18,1%	13	31,9%	23	19,4%	14	5,6%	4	3	3	2,63	1,22	72

Quadro 49: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com especialistas (consultores/advogados).

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 45 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

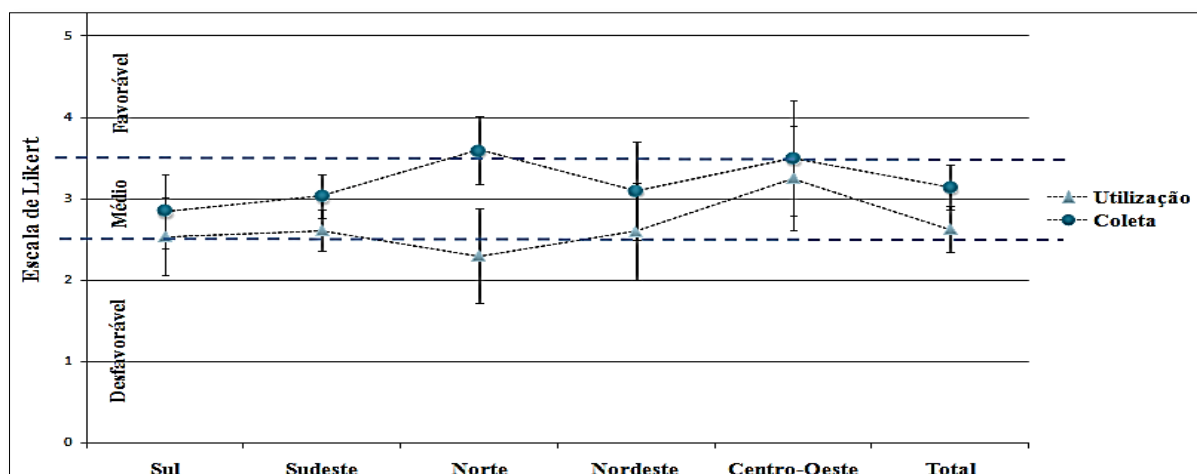


Gráfico 45: Especialistas (consultores/advogados) – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 45) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações do item contato com “especialistas (consultores/advogados)”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com especialistas (consultores/advogados).

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e relevante de utilização das informações obtidas através de contatos com especialistas (consultores/advogados). É interessante observar que há uma diferença significativa entre a frequência de coleta e a frequência de utilização das informações. Isto significa que há um esforço para coletar informações de especialistas, porém, estas informações acabam não sendo utilizadas com a mesma intensidade da coleta.

i) *Participação em feiras e exposições: coleta de informações*

Relativo à frequência de coleta de informações através da “participação em feiras e exposições”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 19,4% atribuíram alto grau, 31,9% conferiram grau relevante, 20,8% indicaram grau médio, 12,5% citaram baixo grau e 15,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 50, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	7,7%	1	38,5%	5	23,1%	3	30,8%	4	3	4	3,77	1,01	13
Sudeste		9,7%	3	6,5%	2	16,1%	5	45,2%	14	22,6%	7	4	4	3,65	1,20	31
Norte		30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	[1;4]	2,5	2,50	1,27	10
Nordeste		30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	[1;2]	2	2,50	1,43	10
Centro-Oeste		25,0%	2	12,5%	1	25,0%	2	12,5%	1	25,0%	2	[1;3;5]	3	3,00	1,60	8
Total		15,3%	11	12,5%	9	20,8%	15	31,9%	23	19,4%	14	4	4	3,28	1,33	72

Quadro 50: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através da participação em feiras e exposições.

Fonte: Elaborado pela autora.

j) *Participação em feiras e exposições: utilização das informações*

Relativo à frequência de utilização das informações coletadas através da “participação em feiras e exposições”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 5,6% atribuíram alto grau, 19,4% conferiram grau relevante, 30,6% indicaram grau médio, 25,0% citaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 51.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1	2	3	4	5										
		%	A	%	A	%	A									
Sul		15,4%	2	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	7,7%	1	2	2	2,54	1,13	13
Sudeste		9,7%	3	19,4%	6	35,5%	11	25,8%	8	9,7%	3	3	3	3,06	1,12	31
Norte		40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,00	1,05	10
Nordeste		30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	[1;2]	2	2,30	1,16	10
Centro-Oeste		25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,63	1,19	8
Total		19,4%	14	25,0%	18	30,6%	22	19,4%	14	5,6%	4	3	3	2,67	1,16	72

Quadro 51: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através da participação em feiras e exposições.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 46 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

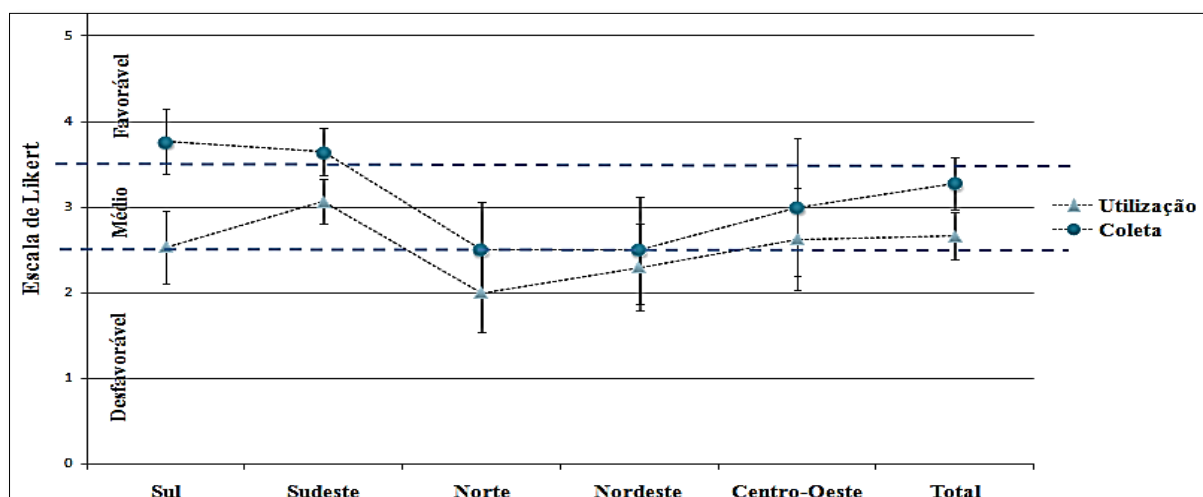


Gráfico 46: Participação em feiras e exposições – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 46) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de

grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações obtidas através da “participação em feiras e exposições”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente à frequência de utilização dessas informações, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através da participação em feiras e exposições.

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação a região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value, com grau de confiança de 59,29%. Os resultados apontam que esta região está em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através da participação em feiras e exposições, com 80% de grau de confiança. É possível ainda, inferir que as diferenças existentes nas respostas, permitem argüir que as regiões Sul e Sudeste possuem um padrão diferente na frequência de coleta de informações em feiras e exposições, quando comparado à frequência de coleta das regiões Norte e Nordeste. Observa-se também que a média da coleta ficou deslocada para cima devido ao maior peso das regiões Sul e Sudeste, o que mostra que não há um padrão brasileiro com relação a coleta de informações em feiras e exposições no Brasil. Já com relação a utilização das informações, apenas a região Sudeste aparentemente as utiliza na mesma proporção em que coleta.

k) Seminários, palestras e cursos: coleta de informações

Referente à frequência de coleta de informações através da participação em “seminários, palestras e cursos”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72

hotéis pesquisados 15,3% atribuíram alto grau, 13,9% conferiram grau relevante, 27,8% indicaram grau médio, 23,6% citaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 52, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,85	1,07	13
Sudeste	22,6%	7	12,9%	4	29,0%	9	16,1%	5	19,4%	6	3	3	2,97	1,43	31
Norte	30,0%	3	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	[1;3]	2,5	2,40	1,17	10
Nordeste	20,0%	2	50,0%	5	0,0%	0	10,0%	1	20,0%	2	2	2	2,60	1,51	10
Centro-Oeste	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	0,0%	0	25,0%	2	3	3	3,00	1,41	8
Total	19,4%	14	23,6%	17	27,8%	20	13,9%	10	15,3%	11	3	3	2,82	1,33	72

Quadro 52: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através da participação em seminários, palestras e cursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

l) *Seminários, palestras e cursos: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações coletadas através da participação em “seminários, palestras e cursos”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados 6,9% atribuíram alto grau, 15,3% conferiram grau relevante, 34,7% indicaram grau médio, 26,4% citaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 53.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	30,8%	4	46,2%	6	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,69	0,85	13
Sudeste	9,7%	3	22,6%	7	41,9%	13	16,1%	5	9,7%	3	3	3	2,94	1,09	31
Norte	40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,10	1,10	10
Nordeste	30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	[1;2]	2	2,50	1,43	10
Centro-Oeste	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	12,5%	1	12,5%	1	2	2,5	2,75	1,28	8
Total	16,7%	12	26,4%	19	34,7%	25	15,3%	11	6,9%	5	3	3	2,69	1,13	72

Quadro 53: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através da participação em seminários, palestras e cursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 47 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

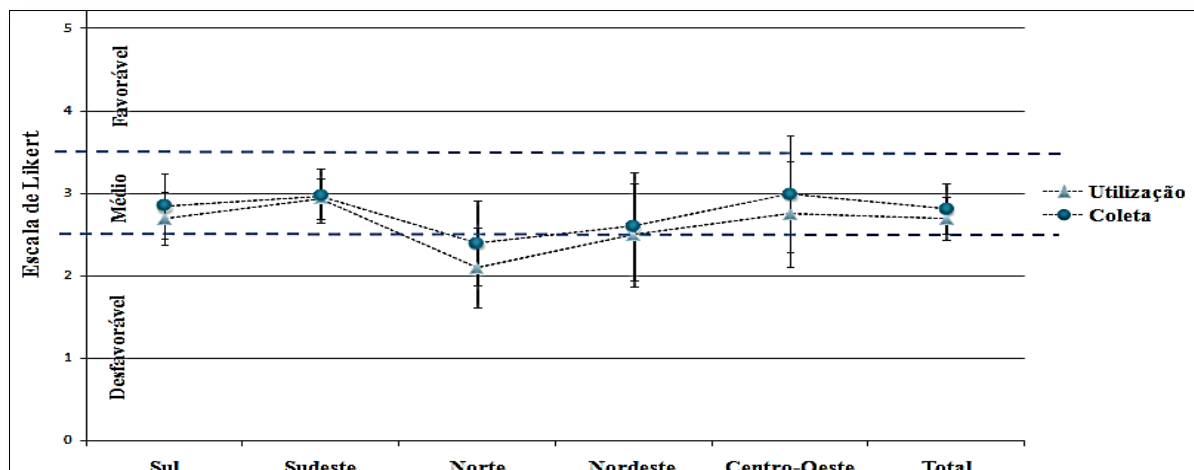


Gráfico 47: Seminários, palestras e cursos – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 47) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações obtidas através de “seminários, palestras e cursos”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Referente à frequência de utilização dessas informações, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de seminários, palestras e cursos.

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação a frequência de coleta de informações, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas, o que levou a

fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value, com grau de confiança de 64,94%. Os resultados apontam que esta região está em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através da participação em seminários, palestras e cursos, com 80% de grau de confiança. É possível ainda, inferir que há diferença entre a região Sudeste e a região Norte. Com relação à comparação entre coleta e utilização o gráfico denota que a utilização é comparável a coleta.

m) Associações de empresas: coleta de informações

Concernente à frequência de coleta de informações através de “associações de empresas”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 26,4% atribuíram alto grau, 23,6% conferiram grau relevante, 18,1% indicaram grau médio, 19,4% citaram baixo grau e 12,5% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 54, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	15,4%	2	38,5%	5	15,4%	2	30,8%	4	3	3	3,62	1,12	13
Sudeste		12,9%	4	12,9%	4	16,1%	5	35,5%	11	22,6%	7	4	4	3,42	1,34	31
Norte		10,0%	1	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	30,0%	3	[2;5]	3	3,20	1,48	10
Nordeste		20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	20,0%	2	30,0%	3	5	3,5	3,20	1,62	10
Centro-Oeste		25,0%	2	37,5%	3	0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	2	2	2,75	1,67	8
Total		12,5%	9	19,4%	14	18,1%	13	23,6%	17	26,4%	19	5	3,5	3,32	1,38	72

Quadro 54: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações em associações de empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

n) Associações de empresas: utilização das informações

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas através das “associações de empresas”, os resultados demonstram que no contexto geral, dos 72 hotéis pesquisados 11,1% dos gestores atribuíram alto grau, 18,1% conferiram grau relevante, 30,6% indicaram grau médio, 23,6% citaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 55.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	30,8%	4	38,5%	5	23,1%	3	7,7%	1	3	3	3,08	0,95	13
Sudeste	22,6%	7	12,9%	4	29,0%	9	19,4%	6	16,1%	5	3	3	2,94	1,39	31
Norte	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,99	10
Nordeste	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,34	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	50,0%	4	12,5%	1	12,5%	1	3	3	3,13	0,99	8
Total	16,7%	12	23,6%	17	30,6%	22	18,1%	13	11,1%	8	3	3	2,83	1,23	72

Quadro 55: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas em associações de empresas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 48 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

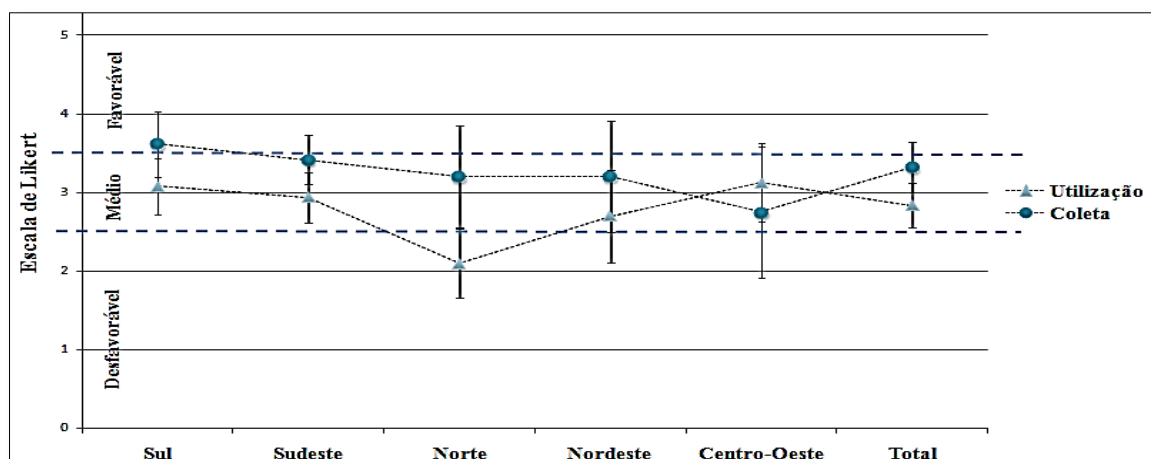


Gráfico 48: Associações de empresas – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 48) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações obtidas através de “associações de empresas”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Referente à frequência de utilização dessas informações, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano para a utilização das informações obtidas através de associações de empresas.

No contexto regional para a região Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e relevante de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value com grau de confiança de 75,57%. Os resultados apontam que esta região está em grau mediano de coleta; e em grau mediano e relevante de utilização das informações obtidas através de contatos com associações de empresas, com 80% de grau de confiança. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa da região Norte com relação às demais regiões (exceção a Centro-Oeste). Isto mostra indícios de que há baixa utilização das informações na região Norte, sendo inclusive diferente da média brasileira, como pode ser observado no gráfico 48, quando comparado com a média total. Ainda é possível observar diferenças no padrão de resposta da região Centro-Oeste, tendo mais utilização que coleta, apesar de não ser possível afirmar a um nível de 80% de grau de confiança. Por fim, de maneira geral, como padrão brasileiro, mesmo a um nível inferior de 80% de significância, pode-se inferir que há mais coleta que utilização das informações.

o) Entidades de apoio: coleta de informações

Com relação à frequência de coleta de informações através das “entidades de apoio”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 6,9% atribuíram alto grau, 6,9% conferiram grau relevante, 19,4% indicaram grau médio, 31,9% citaram baixo grau e 34,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para essa fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 56, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	15,4%	2	7,7%	1	1	2	2,23	1,36	13
Sudeste	35,5%	11	29,0%	9	19,4%	6	6,5%	2	9,7%	3	1	2	2,26	1,29	31
Norte	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,99	10
Nordeste	20,0%	2	50,0%	5	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,10	0,74	10
Centro-Oeste	50,0%	4	12,5%	1	25,0%	2	0,0%	0	12,5%	1	1	1,5	2,13	1,46	8
Total	34,7%	25	31,9%	23	19,4%	14	6,9%	5	6,9%	5	1	2	2,19	1,19	72

Quadro 56: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações em entidades de apoio.

Fonte: Elaborado pela autora.

p) *Entidades de apoio: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações coletadas através das “entidades de apoio”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 1,4% atribuiu alto grau, 6,9% conferiram grau relevante, 12,5% indicaram grau médio, 27,8% citaram baixo grau e 51,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 57.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	53,8%	7	23,1%	3	15,4%	2	7,7%	1	0,0%	0	1	1	1,77	1,01	13
Sudeste	51,6%	16	25,8%	8	12,9%	4	6,5%	2	3,2%	1	1	1	1,84	1,10	31
Norte	50,0%	5	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,82	10
Nordeste	40,0%	4	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	[1;2]	2	1,90	0,99	10
Centro-Oeste	62,5%	5	25,0%	2	0,0%	0	12,5%	1	0,0%	0	1	1	1,63	1,06	8
Total	51,4%	37	27,8%	20	12,5%	9	6,9%	5	1,4%	1	1	1	1,79	1,01	72

Quadro 57: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas em entidades de apoio.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 49 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

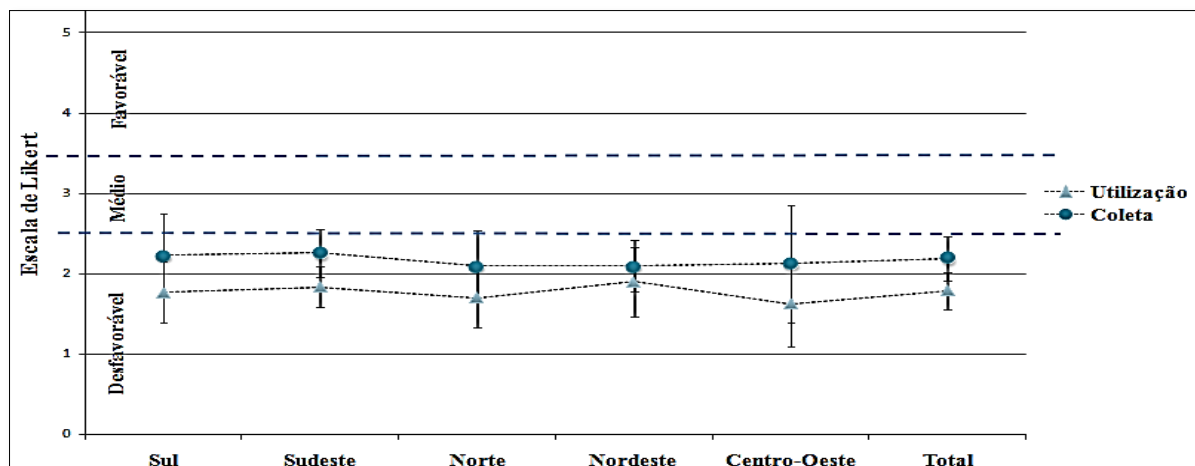


Gráfico 49: Entidades de apoio – coleta versus utilização das informações.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 49) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de “entidades de apoio”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram baixo e/ou nenhum grau de coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de entidades de apoio.

No contexto regional para a região Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte e Nordeste confia-se que as respostas estão centradas em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações, os resultados apontam que esta região está em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através das entidades de apoio.

q) *Amigos e familiares: coleta de informações*

Relativo à frequência de coleta de informações através de contatos com “amigos e familiares”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 8,3% atribuíram alto grau, 15,3% conferiram grau relevante, 30,6% indicaram grau médio, 19,4% citaram baixo grau e 26,4% informaram não possuir nenhum grau de coleta para esta fonte de

informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 58, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	38,5%	5	30,8%	4	23,1%	3	0,0%	0	7,7%	1	1	2	2,08	1,19	13
Sudeste	45,2%	14	16,1%	5	29,0%	9	9,7%	3	0,0%	0	1	2	2,03	1,08	31
Norte	0,0%	0	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	3	3,5	3,70	1,06	10
Nordeste	0,0%	0	30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	4	3,5	3,30	1,06	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	3	3	3,38	0,92	8
Total	26,4%	19	19,4%	14	30,6%	22	15,3%	11	8,3%	6	3	3	2,60	1,26	72

Quadro 58: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com amigos e familiares.

Fonte: Elaborado pela autora.

r) *Amigos e familiares: utilização das informações*

Relativo à frequência de utilização das informações coletadas através de contatos com “amigos e familiares”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 6,9% atribuíram grau relevante, 23,6% indicaram grau médio, 26,4% citaram baixo grau e 43,1% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 59.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	46,2%	6	30,8%	4	23,1%	3	0,0%	0	0,0%	0	1	2	1,77	0,83	13
Sudeste	48,4%	15	29,0%	9	19,4%	6	3,2%	1	0,0%	0	1	2	1,77	0,88	31
Norte	30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	[1;2]	2	2,30	1,16	10
Nordeste	20,0%	2	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	3	3	2,70	1,06	10
Centro-Oeste	62,5%	5	25,0%	2	12,5%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,50	0,76	8
Total	43,1%	31	26,4%	19	23,6%	17	6,9%	5	0,0%	0	1	2	1,94	0,98	72

Quadro 59: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através do contato com amigos e familiares.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 50 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

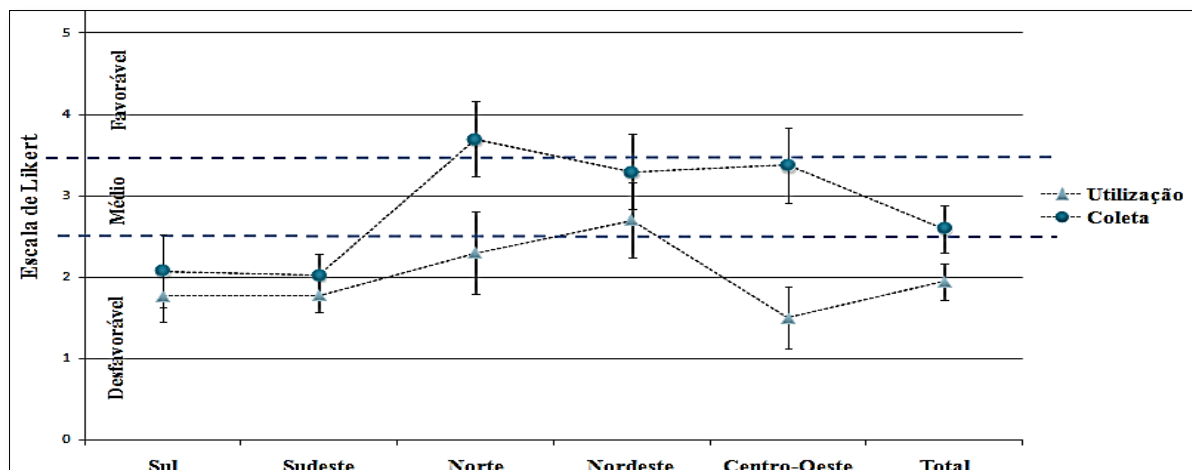


Gráfico 50: Amigos e familiares – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 50) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de coleta e utilização das informações obtidas através do contato com “amigos e familiares”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos diretos com amigos e familiares.

No contexto regional para as regiões Sul e Sudeste, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para as regiões Norte e Nordeste as respostas estão centradas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Centro-Oeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e relevante de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. É possível ainda, inferir que com relação à coleta é nítida a diferença das respostas das regiões Sul e Sudeste em relação às respostas das demais regiões do Brasil. Isto denota que há um maior distanciamento no quesito coleta de informações através de amigos e familiares, o que pode ser um indício do maior profissionalismo ou um menor indício de empresas familiares. O mesmo padrão é repetido para a utilização, porém com menor intensidade na diferença. Quando comparada a coleta com a utilização, com exceção das

regiões Sul e Sudeste, pode-se concluir que as informações são coletadas porém não são utilizadas na mesma intensidades. Vale destacar a grande diferença observada na região Centro-Oeste, pois são favoráveis a coleta e desfavoráveis a utilização.

s) *Publicações técnicas da área ou do setor: coleta de informações*

Referente à frequência de coleta de informações em “publicações técnicas da área ou do setor”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 16,7% atribuíram alto grau, 25,0% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 22,2% citaram baixo grau e 4,2% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 60, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	30,8%	4	46,2%	6	7,7%	1	15,4%	2	3	3	3,08	1,04	13
Sudeste		6,5%	2	25,8%	8	29,0%	9	22,6%	7	16,1%	5	3	3	3,16	1,19	31
Norte		10,0%	1	0,0%	0	50,0%	5	30,0%	3	10,0%	1	3	3	3,30	1,06	10
Nordeste		0,0%	0	20,0%	2	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	4	4	3,80	1,14	10
Centro-Oeste		0,0%	0	25,0%	2	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	4	3,5	3,38	1,06	8
Total		4,2%	3	22,2%	16	31,9%	23	25,0%	18	16,7%	12	3	3	3,28	1,12	72

Quadro 60: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações em publicações técnicas da área ou do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

t) *Publicações técnicas da área ou do setor: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações coletadas em “publicações técnicas da área ou do setor”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 8,3% atribuíram alto grau, 16,7% conferiram grau relevante, 22,2% indicaram grau médio, 36,1% citaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 61.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		15,4%	2	30,8%	4	23,1%	3	15,4%	2	15,4%	2	2	3	2,85	1,34	13
Sudeste		16,1%	5	35,5%	11	29,0%	9	12,9%	4	6,5%	2	2	2	2,58	1,12	31
Norte		20,0%	2	40,0%	4	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,40	1,07	10
Nordeste		20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,60	1,35	10
Centro-Oeste		12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	12,5%	1	2	2,5	2,88	1,36	8
Total		16,7%	12	36,1%	26	22,2%	16	16,7%	12	8,3%	6	2	2	2,64	1,19	72

Quadro 61: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas em publicações técnicas da área ou do setor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 51 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

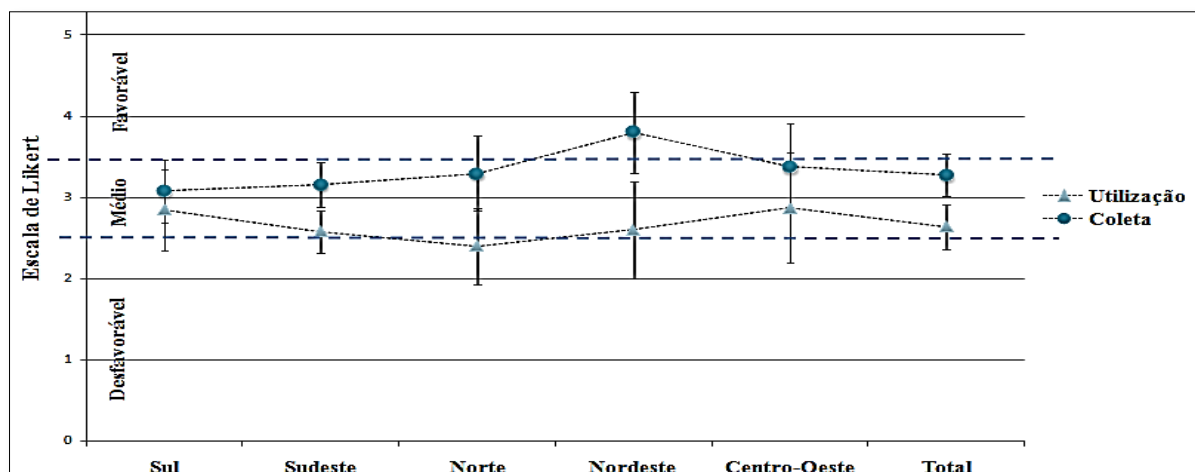


Gráfico 51: Publicações técnicas da área ou do setor – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 51) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de “publicações técnicas da área ou do setor”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de publicações técnicas da área ou do setor.

No contexto regional para a região Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste confia-se que as respostas estão centradas em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. É possível ainda, inferir que ao se comparar as fases de coleta e utilização, a um nível de 80% de grau de confiança, verifica-se que as regiões Sudeste, Norte e Nordeste, bem como a média geral do Brasil são significativamente diferentes. Isto ratifica que a um esforço maior na fase de coleta de informações, porém menor esforço em sua utilização.

u) *Jornais e revistas da imprensa em geral: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações em “jornais e revistas da imprensa em geral”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados apenas 16,7% atribuíram alto grau, 18,1% conferiram grau relevante, 34,7% indicaram grau médio, 19,4% citaram baixo grau e 11,1% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 62, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	30,8%	4	30,8%	4	23,1%	3	15,4%	2	[2;3]	3	3,23	1,09	13
Sudeste		12,9%	4	6,5%	2	38,7%	12	12,9%	4	29,0%	9	3	3	3,39	1,33	31
Norte		10,0%	1	20,0%	2	60,0%	6	10,0%	1	0,0%	0	3	3	2,70	0,82	10
Nordeste		20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	10,0%	1	2	2	2,60	1,35	10
Centro-Oeste		12,5%	1	25,0%	2	25,0%	2	37,5%	3	0,0%	0	4	3	2,88	1,13	8
Total		11,1%	8	19,4%	14	34,7%	25	18,1%	13	16,7%	12	3	3	3,10	1,22	72

Quadro 62: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações em jornais e revistas da imprensa em geral.

Fonte: Elaborado pela autora.

v) *Jornais e revistas da imprensa em geral: utilização das informações*

Concernente à frequência de utilização das informações coletadas em “jornais e revistas da imprensa em geral”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 9,7% atribuíram alto grau, 8,3% conferiram grau relevante, 37,5% indicaram grau médio, 25,0% citaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem

como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 63, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	23,1%	3	38,5%	5	7,7%	1	7,7%	1	3	3	2,54	1,20	13
Sudeste	16,1%	5	25,8%	8	35,5%	11	6,5%	2	16,1%	5	3	3	2,81	1,28	31
Norte	30,0%	3	30,0%	3	40,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	3	2	2,10	0,88	10
Nordeste	30,0%	3	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	[1;3]	2,5	2,40	1,17	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	50,0%	4	12,5%	1	12,5%	1	3	3	3,13	0,99	8
Total	19,4%	14	25,0%	18	37,5%	27	8,3%	6	9,7%	7	3	3	2,64	1,18	72

Quadro 63: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas em jornais e revistas da imprensa em geral.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 52 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

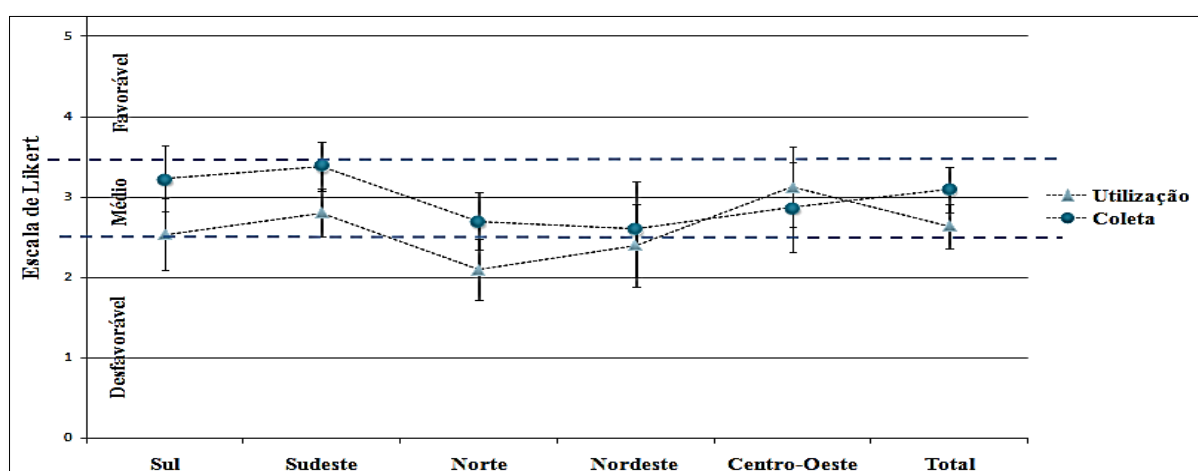


Gráfico 52: Jornais e revistas da imprensa em geral – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 52) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações obtidas em “jornais e revistas da imprensa em geral”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Referente à frequência de utilização dessas informações, como nem todas as regiões

contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas em jornais e revistas da imprensa em geral.

No contexto regional para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Norte confia-se que as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e/ou em baixo ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação a frequência de coleta de informações, observa-se que as mesmas encontram-se em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em grau relevante de utilização. Cabe salientar que os dados mostram que há uma diferença significativa entre as regiões Sudeste e Centro-Oeste quando comparadas com a região Norte, com referência a utilização das informações.

w) *Contatos em agências de viagem ou operadoras: coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações através de “contatos em agências de viagem ou operadoras”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 25 (34,7%) gestores atribuíram alto grau, 12 (16,7%) conferiram grau relevante, 25 (34,7%) indicaram grau médio, 4 (5,6%) citaram baixo grau e 6 (8,3%) informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 64, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	0,0%	0	53,8%	7	15,4%	2	30,8%	4	3	3	3,77	0,93	13
Sudeste	12,9%	4	9,7%	3	25,8%	8	12,9%	4	38,7%	12	5	4	3,55	1,43	31
Norte	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	5	20,0%	2	30,0%	3	3	3,5	3,80	0,92	10
Nordeste	0,0%	0	0,0%	0	20,0%	2	30,0%	3	50,0%	5	5	4,5	4,30	0,82	10
Centro-Oeste	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	3	3	2,75	1,39	8
Total	8,3%	6	5,6%	4	34,7%	25	16,7%	12	34,7%	25	[3;5]	4	3,64	1,25	72

Quadro 64: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos em agências de viagem ou operadoras.

Fonte: Elaborado pela autora.

x) *Contatos em agências de viagem ou operadoras: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações coletadas através de “contatos em agências de viagem ou operadoras”, os resultados demonstram que no contexto geral dos 72 hotéis pesquisados 5,6% atribuíram alto grau, 22,2% conferiram grau relevante, 43,1% indicaram grau médio, 18,1% citaram baixo grau e 11,1% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 65.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	23,1%	3	53,8%	7	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,77	0,83	13
Sudeste	9,7%	3	16,1%	5	41,9%	13	19,4%	6	12,9%	4	3	3	3,10	1,14	31
Norte	10,0%	1	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	3	3	2,80	0,92	10
Nordeste	10,0%	1	10,0%	1	30,0%	3	50,0%	5	0,0%	0	4	3,5	3,20	1,03	10
Centro-Oeste	25,0%	2	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	3	2,5	2,38	1,06	8
Total	11,1%	8	18,1%	13	43,1%	31	22,2%	16	5,6%	4	3	3	2,93	1,04	72

Quadro 65: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através de contatos em agências de viagem ou operadoras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 53 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

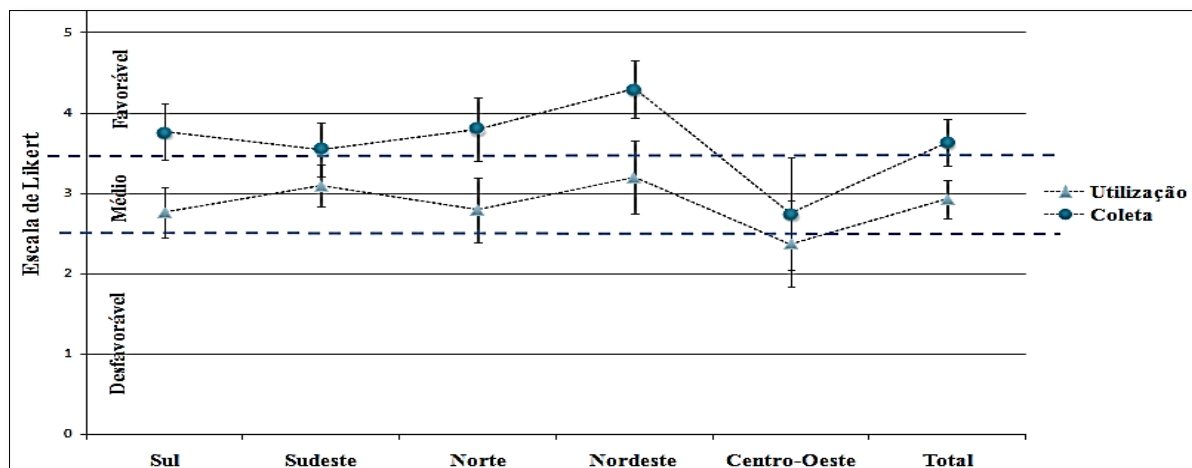


Gráfico 53: Contatos em agências de viagem ou operadoras – coleta versus utilização das informações.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 53) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta de informações obtidas através de “contatos em agências de viagem ou operadoras”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente à frequência de utilização, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e grau relevante para a coleta e grau mediano para a utilização das informações obtidas através de contatos em agências de viagem ou operadoras.

No contexto regional para as regiões Sul e Norte, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste confia-se que as respostas estejam em grau mediano e em grau favorável de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Nordeste as respostas estão centradas em grau relevante e alto grau de coleta; e em grau mediano de utilização. Com relação à região Centro-Oeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de frequência de utilização. É possível ainda, inferir que a região Centro-Oeste se difira das demais regiões. Isto pode significar uma menor coleta de informações, bem como menor utilização desta fonte de informação, para esta região em específico.

4.4.3.2 Frequência da coleta e utilização das informações do ambiente interno

a) *Contatos diretos com clientes: coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações através de “contatos diretos com clientes”, observa-se que no contexto geral 20,8% dos 72 gestores atribuíram alto grau, 33,3% conferiram grau relevante, 29,2% indicaram grau médio e 16,7% mencionaram baixo grau de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados são apresentadas no quadro 66.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	15,4%	2	15,4%	2	46,2%	6	23,1%	3	4	4	3,77	1,01	13
Sudeste	0,0%	0	16,1%	5	22,6%	7	35,5%	11	25,8%	8	4	4	3,71	1,04	31
Norte	0,0%	0	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	3	3	3,10	0,99	10
Nordeste	0,0%	0	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	3	3,5	3,60	0,97	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	3	3	3,38	0,92	8
Total	0,0%	0	16,7%	12	29,2%	21	33,3%	24	20,8%	15	4	4	3,58	1,00	72

Quadro 66: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos diretos com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

b) *Contatos diretos com clientes: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações coletadas através de “contatos diretos com clientes”, observa-se que no contexto geral 6,9% dos gestores atribuíram alto grau, 13,9% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 30,6% mencionaram baixo grau e 12,5% informaram não possuir nenhuma frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 67.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,85	1,07	13
Sudeste	16,1%	5	22,6%	7	35,5%	11	16,1%	5	9,7%	3	3	3	2,81	1,19	31
Norte	20,0%	2	30,0%	3	50,0%	5	0,0%	0	0,0%	0	3	2,5	2,30	0,82	10
Nordeste	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	2	2,5	2,80	1,23	10
Centro-Oeste	0,0%	0	50,0%	4	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	2	2,5	2,63	0,74	8
Total	12,5%	9	30,6%	22	36,1%	26	13,9%	10	6,9%	5	3	3	2,72	1,08	72

Quadro 67: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização de informações obtidas através de contatos diretos com os clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 54 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

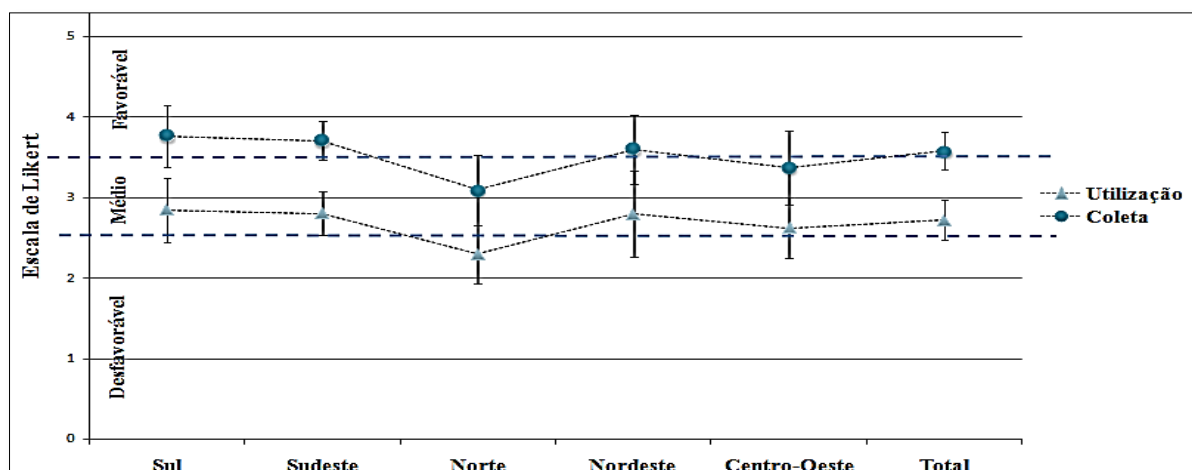


Gráfico 54: Contatos diretos com clientes – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 54) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de “contatos diretos com clientes”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e grau relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com contatos diretos com clientes.

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e grau relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Norte as respostas estão centradas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas através de contatos diretos com clientes. Ao fazer uma análise comparativa entre o grau de coleta e a utilização, com 80% de grau de confiança, verifica-se que as regiões Sul, Sudeste e Norte apresentam maior frequência de coleta do que de utilização das informações. Para as regiões Nordeste e Centro-Oeste, não é possível inferir esta diferença. Já para o contexto geral brasileiro, pode-se concluir, com 95% de grau de confiança, que há maior frequência de coleta de informações do que a sua consequente utilização.

c) *Pessoal interno de vendas: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações obtidas através de contatos com o “pessoal interno de vendas”, observa-se que no contexto geral 12,5% dos gestores atribuíram alto grau, 15,3% conferiram grau relevante, 33,3% indicaram grau médio, 23,6% mencionaram baixo grau e 15,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 68, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,85	1,07	13
Sudeste		16,1%	5	19,4%	6	29,0%	9	19,4%	6	16,1%	5	3	3	3,00	1,32	31
Norte		30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Nordeste		20,0%	2	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	20,0%	2	3	3	2,90	1,45	10
Centro-Oeste		0,0%	0	37,5%	3	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	[2;3]	3	3,00	1,07	8
Total		15,3%	11	23,6%	17	33,3%	24	15,3%	11	12,5%	9	3	3	2,86	1,23	72

Quadro 68: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com o pessoal interno de vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

d) *Pessoal interno de vendas: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações coletadas através de contatos com o “pessoal interno de vendas”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 5,6% atribuíram alto grau, 13,9% conferiram grau relevante, 26,4% indicaram grau médio, 29,2% mencionaram baixo grau e 25,0% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 69.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1	2	3	4	5										
		%	A	%	A	%	A	%	A							
Sul		15,4%	2	38,5%	5	30,8%	4	15,4%	2	0,0%	0	2	2	2,46	0,97	13
Sudeste		29,0%	9	22,6%	7	22,6%	7	16,1%	5	9,7%	3	1	2	2,55	1,34	31
Norte		40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,10	1,10	10
Nordeste		30,0%	3	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	[1;3]	2,5	2,50	1,35	10
Centro-Oeste		0,0%	0	62,5%	5	25,0%	2	12,5%	1	0,0%	0	2	2	2,50	0,76	8
Total		25,0%	18	29,2%	21	26,4%	19	13,9%	10	5,6%	4	2	2	2,46	1,17	72

Quadro 69: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização de informações obtidas através de contatos com o pessoal interno de vendas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 55 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

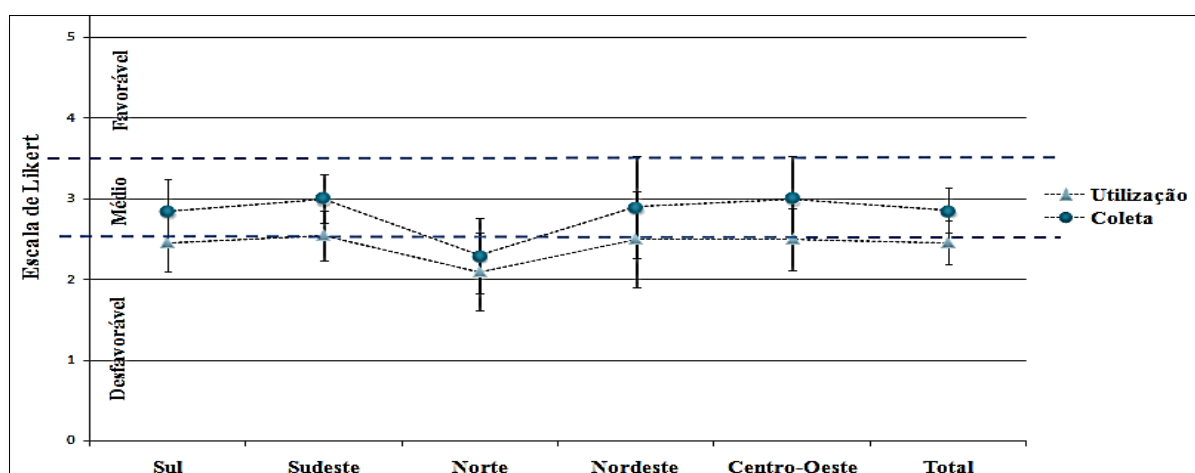


Gráfico 55: Pessoal interno de vendas – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 55) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as

médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de contatos com o “pessoal interno de vendas”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com o pessoal interno de vendas.

No contexto regional para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte, confia-se que as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e/ou em baixo ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações, observa-se que as mesmas encontram-se em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao realizar uma análise comparativa entre a frequência de coleta e utilização das informações, pode-se inferir que não há diferença significativa.

e) Pessoal interno da produção e/ou operações: coleta de informações

Concernente à frequência de coleta de informações através de contatos com o “pessoal interno da produção e/ou operações”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 11,1% atribuíram alto grau de frequência, 16,7% conferiram grau relevante, 33,3% indicaram grau médio, 18,1% mencionaram baixo grau e 20,8% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 70, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		15,4%	2	23,1%	3	38,5%	5	7,7%	1	15,4%	2	3	3	2,85	1,28	13
Sudeste		22,6%	7	9,7%	3	32,3%	10	19,4%	6	16,1%	5	3	3	2,97	1,38	31
Norte		30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Nordeste		20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,34	10
Centro-Oeste		12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,75	1,04	8
Total		20,8%	15	18,1%	13	33,3%	24	16,7%	12	11,1%	8	3	3	2,79	1,27	72

Quadro 70: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com o pessoal interno da produção e/ou operações.

Fonte: Elaborado pela autora.

f) *Pessoal interno da produção e/ou operações: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações coletadas através de contatos com o “pessoal interno da produção e/ou operações”, observa-se que no contexto geral 2,8% dos 72 gestores atribuíram alto grau, 15,3% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 23,6% mencionaram baixo grau e 22,2% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 71.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		23,1%	3	23,1%	3	38,5%	5	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,46	1,05	13
Sudeste		16,1%	5	25,8%	8	35,5%	11	16,1%	5	6,5%	2	3	3	2,71	1,13	31
Norte		40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,10	1,10	10
Nordeste		30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Centro-Oeste		12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,75	1,04	8
Total		22,2%	16	23,6%	17	36,1%	26	15,3%	11	2,8%	2	3	3	2,53	1,09	72

Quadro 71: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com o pessoal interno da produção e/ou operações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 56 das médias de coleta *versus* utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

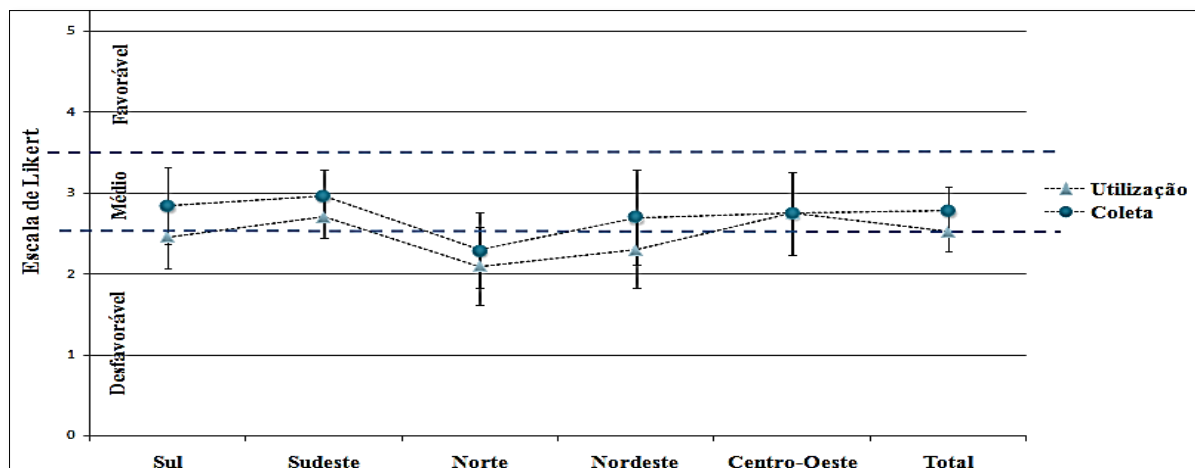


Gráfico 56: Pessoal interno da produção e/ou operações – coleta versus utilização das informações.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 56) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de contatos com o “pessoal interno da produção e/ou operações”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com o pessoal interno da produção e/ou operações.

No contexto regional para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte, confia-se que as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e/ou em baixo ou nenhum grau de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações, observa-se que as mesmas encontram-se em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao se fazer uma análise comparativa entre a frequência de coleta e a utilização das informações, averigua-se que não há diferença significativa. Isto implica que

com 80% de grau de confiança, pode-se inferir que a coleta e a utilização acontecem em um mesmo nível (média e/ou baixa frequência).

g) *Contador da empresa: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações através de contatos com o “contador da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 9,7% atribuíram alto grau, 13,9% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 27,8% mencionaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 72, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	23,1%	3	30,8%	4	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,62	1,26	13
Sudeste	19,4%	6	25,8%	8	29,0%	9	9,7%	3	16,1%	5	3	3	2,77	1,33	31
Norte	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	[2;3]	2,5	2,50	1,08	10
Nordeste	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,16	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	50,0%	4	25,0%	2	0,0%	0	3	3	3,00	0,76	8
Total	16,7%	12	27,8%	20	31,9%	23	13,9%	10	9,7%	7	3	3	2,72	1,19	72

Quadro 72: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com o contador da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

h) *Contador da empresa: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações coletadas através de contatos com o “contador da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 4,2% atribuíram alto grau, 9,7% conferiram grau relevante, 29,2% indicaram grau médio, 29,2% mencionaram baixo grau e 27,8% informaram não possuir nenhum grau de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 73.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	30,8%	4	38,5%	5	7,7%	1	0,0%	0	3	2	2,31	0,95	13
Sudeste	29,0%	9	25,8%	8	22,6%	7	12,9%	4	9,7%	3	1	2	2,48	1,31	31
Norte	30,0%	3	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,74	10
Nordeste	30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Centro-Oeste	25,0%	2	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	3	2,5	2,38	1,06	8
Total	27,8%	20	29,2%	21	29,2%	21	9,7%	7	4,2%	3	[2;3]	2	2,33	1,11	72

Quadro 73: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com o contador da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 57 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

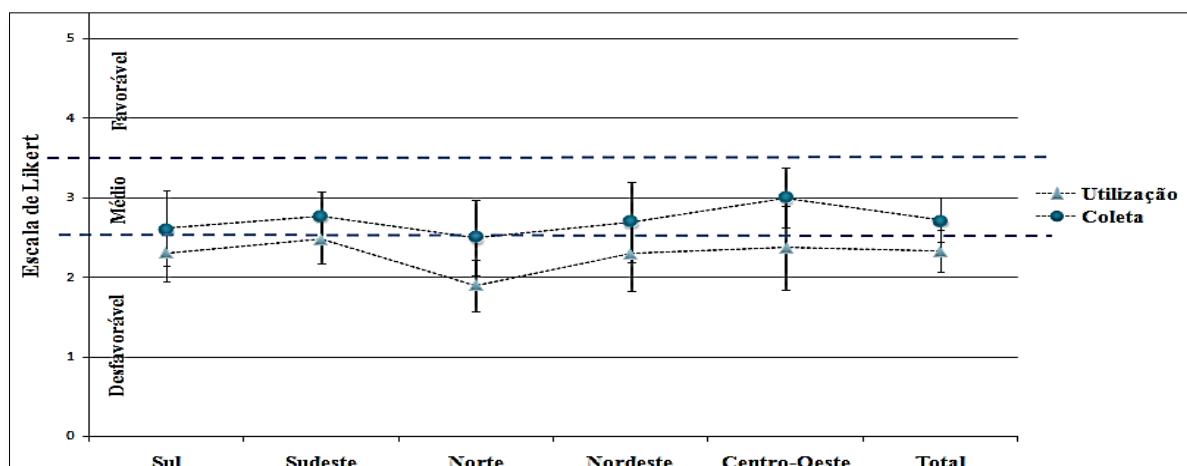


Gráfico 57: Contador da empresa – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 57) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de contatos com o “contador da empresa”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através de contatos com o contador da empresa.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte confia-se que as respostas estão centradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Centro-Oeste observa-se que as respostas encontram-se em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. No contexto geral ao comparar a frequência de coleta com a utilização das informações, não se pode inferir, a 80% de grau de confiança que ambas as fases possuem intensidade diferentes, ou seja, pode-se afirmar que são iguais.

i) *Demais empregados da empresa: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações através de contatos com os “demais empregados da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 22,2% atribuíram alto grau, 22,2% conferiram grau relevante, 33,3% indicaram grau médio, 13,9% mencionaram baixo grau e 8,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 74, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	23,1%	3	4	4	3,77	0,93	13
Sudeste	9,7%	3	22,6%	7	32,3%	10	12,9%	4	22,6%	7	3	3	3,16	1,29	31
Norte	20,0%	2	0,0%	0	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	3	3	3,10	1,29	10
Nordeste	10,0%	1	20,0%	2	20,0%	2	30,0%	3	20,0%	2	4	3,5	3,30	1,34	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	4	12,5%	1	37,5%	3	3	3,5	3,88	0,99	8
Total	8,3%	6	13,9%	10	33,3%	24	22,2%	16	22,2%	16	3	3	3,36	1,21	72

Quadro 74: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações através de contatos com os demais empregados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

j) *Demais empregados da empresa: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com os “demais empregados da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 9,7% atribuíram alto grau, 19,4% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 26,4% mencionaram baixo grau e 12,5% informaram não possuir nenhum grau de frequência de

utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 75, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	30,8%	4	15,4%	2	23,1%	3	15,4%	2	2	3	2,92	1,38	13
Sudeste	12,9%	4	25,8%	8	29,0%	9	19,4%	6	12,9%	4	3	3	2,94	1,24	31
Norte	10,0%	1	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	3	3	2,80	0,92	10
Nordeste	0,0%	0	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	3	3	3,10	0,99	10
Centro-Oeste	25,0%	2	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	3	2,5	2,38	1,06	8
Total	12,5%	9	26,4%	19	31,9%	23	19,4%	14	9,7%	7	3	3	2,88	1,16	72

Quadro 75: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas através de contatos com os demais empregados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 58 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

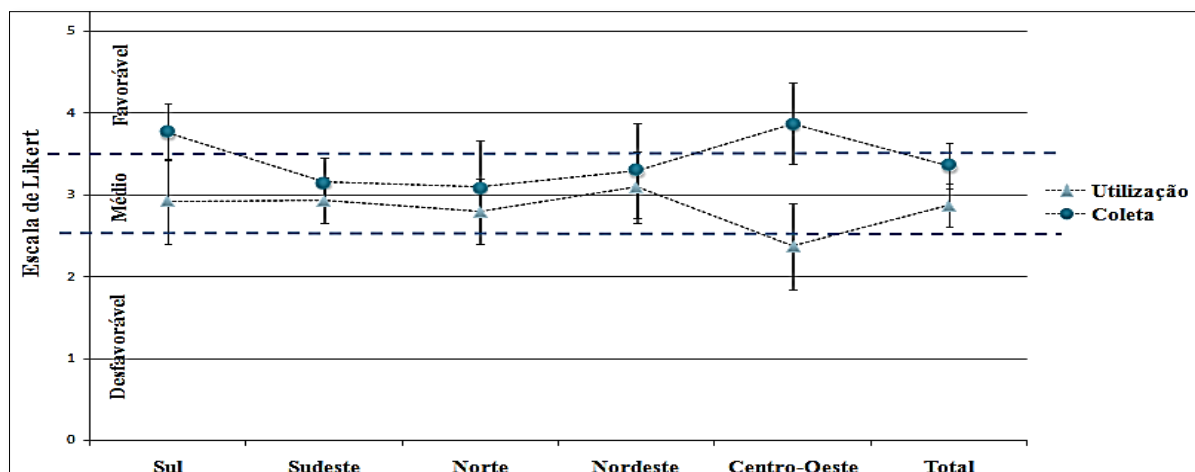


Gráfico 58: Demais empregados da empresa – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 58) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através de contatos com os “demais empregados da empresa”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da

hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e grau relevante para a coleta e grau mediano para a utilização das informações obtidas através de contatos com os demais empregados da empresa.

No contexto regional para as regiões Sul e Norte com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Nordeste, as respostas estão centradas em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Referente às respostas da região Centro-Oeste com relação à frequência de coleta de informações observa-se que as mesmas encontram-se em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao comparar as etapas de coleta e de utilização das informações, pode-se inferir que as regiões Sudeste e Centro-Oeste coletam, porém não as utilizam. Já para as demais regiões não é possível realizar a mesma consideração. Para o contexto brasileiro, há indícios, não a um nível de 95% de grau de confiança, de que há mais frequência de coleta do que de utilização das informações.

k) *Relatórios gerenciais internos: coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações em “relatórios gerenciais internos”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 31,9% atribuíram alto grau, 36,1% conferiram grau relevante, 15,3% indicaram grau médio e 16,7% mencionaram baixo grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 76, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	15,4%	2	30,8%	4	15,4%	2	38,5%	5	5	4	3,77	1,17	13
Sudeste		0,0%	0	19,4%	6	9,7%	3	45,2%	14	25,8%	8	4	4	3,77	1,06	31
Norte		0,0%	0	20,0%	2	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	4	4	3,80	1,14	10
Nordeste		0,0%	0	20,0%	2	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	[4;5]	4	3,70	1,16	10
Centro-Oeste		0,0%	0	0,0%	0	12,5%	1	37,5%	3	50,0%	4	5	4,5	4,38	0,74	8
Total		0,0%	0	16,7%	12	15,3%	11	36,1%	26	31,9%	23	4	4	3,83	1,06	72

Quadro 76: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações em relatórios gerenciais internos.

Fonte: Elaborado pela autora.

l) *Relatórios gerenciais internos: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas em “relatórios gerenciais internos”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 25,0% atribuíram alto grau de frequência, 19,4% conferiram grau relevante, 29,2% indicaram grau médio, 22,2% mencionaram baixo grau e 4,2% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 77.

Região \ Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
	1	2	3	4	5										
	%	A	%	A	%	A									
Sul	0,0%	0	23,1%	3	46,2%	6	15,4%	2	15,4%	2	3	3	3,23	1,01	13
Sudeste	6,5%	2	22,6%	7	25,8%	8	16,1%	5	29,0%	9	5	3	3,39	1,31	31
Norte	10,0%	1	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	3	3	3,10	1,29	10
Nordeste	0,0%	0	20,0%	2	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	[4;5]	4	3,70	1,16	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	25,0%	2	4	4	3,63	1,19	8
Total	4,2%	3	22,2%	16	29,2%	21	19,4%	14	25,0%	18	3	3	3,39	1,21	72

Quadro 77: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização de informações obtidas em relatórios gerenciais internos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 59 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

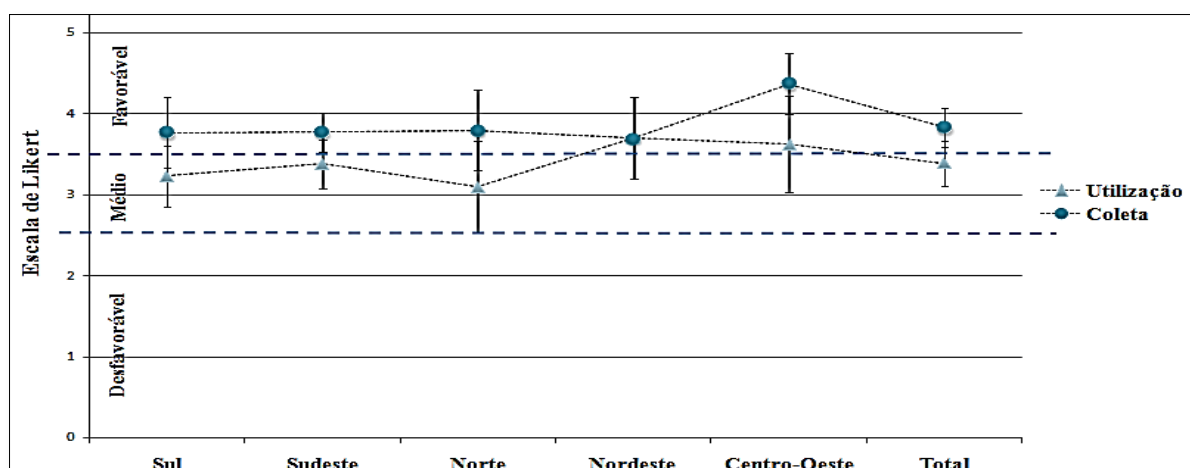


Gráfico 59: Relatórios Gerenciais internos – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 59) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a

hipótese alternativa (H1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas em “relatórios gerenciais internos”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau relevante para a coleta e grau mediano e relevante para a utilização das informações obtidas em relatórios gerenciais internos.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e grau relevante de coleta; e em grau mediano e grau relevante de utilização. Já para as regiões Sudeste e Centro-Oeste acredita-se que as respostas estão em grau relevante de coleta; e em grau mediano e relevante de utilização. É possível ainda, inferir que não há diferença significativa entre as fases de coleta e utilização da informação a um nível de 80% de confiança para as regiões e há um nível de 95% de confiança para o contexto brasileiro.

m) Banco de dados da empresa: coleta de informações

Concernente à frequência de coleta de informações no “banco de dados da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 25,0% atribuíram alto grau, 15,3% conferiram grau relevante, 34,7% indicaram grau médio, 16,7% mencionaram baixo grau e 8,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 78, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	15,4%	2	38,5%	5	15,4%	2	30,8%	4	3	3	3,62	1,12	13
Sudeste		9,7%	3	16,1%	5	38,7%	12	12,9%	4	22,6%	7	3	3	3,23	1,26	31
Norte		10,0%	1	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	3	3	3,10	1,29	10
Nordeste		20,0%	2	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	30,0%	3	5	3	3,10	1,60	10
Centro-Oeste		0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	4	4	3,75	1,04	8
Total		8,3%	6	16,7%	12	34,7%	25	15,3%	11	25,0%	18	3	3	3,32	1,25	72

Quadro 78: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no banco de dados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

n) *Banco de dados da empresa: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas no “banco de dados da empresa”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 13,9% atribuíram alto grau frequência, 16,7% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 20,8% mencionaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 79.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		15,4%	2	23,1%	3	30,8%	4	23,1%	3	7,7%	1	3	3	2,85	1,21	13
Sudeste		12,9%	4	22,6%	7	25,8%	8	25,8%	8	12,9%	4	[3;4]	3	3,03	1,25	31
Norte		30,0%	3	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	20,0%	2	[1;3]	2,5	2,60	1,51	10
Nordeste		10,0%	1	20,0%	2	50,0%	5	0,0%	0	20,0%	2	3	3	3,00	1,25	10
Centro-Oeste		25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	3	3	2,75	1,39	8
Total		16,7%	12	20,8%	15	31,9%	23	16,7%	12	13,9%	10	3	3	2,90	1,27	72

Quadro 79: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas no banco de dados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 60 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

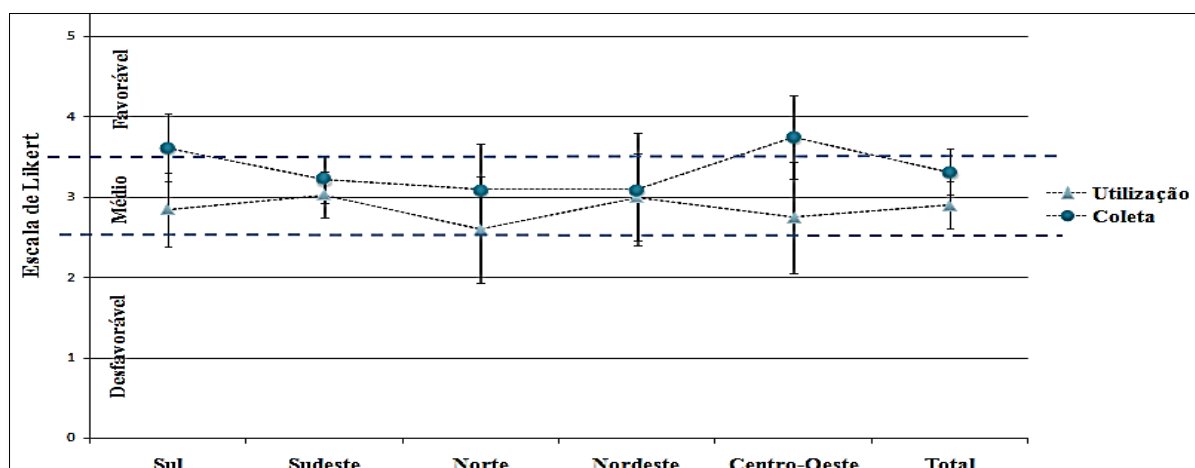


Gráfico 60: Banco de dados da empresa – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 60) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1

= as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas em “banco de dados da empresa”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano para a utilização das informações obtidas em banco de dados.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Nordeste, como existe uma maior variedade de respostas, fez-se uma análise mais detalhada utilizando-se do p-value com 73,53% de grau de confiança. As respostas estão em grau mediano e relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Ao se comparar a frequência de utilização com a coleta de informações, não se pode inferir que há diferença significativa, a um nível de 80% para as regiões e 95% para o contexto geral.

4.4.3.3 Frequência de coleta e utilização das informações nos processos hoteleiros

Este item tem como objetivo central identificar a frequência de coleta e utilização das informações obtidas nos processos hoteleiros, constando no instrumento de coleta de dados somente com uma questão fechada utilizando-se da escala de Likert de 1 a 5 pontos, onde “1” referia-se a nenhuma frequência de coleta/utilização e “5” a alta frequência de coleta/utilização. Dentre os processos que constava no questionário cita-se: administrativo; recepção e reserva; governança; alimentos e bebidas; compras; limpeza e manutenção.

a) *Processo Administrativo: coleta de informações*

Relativo à frequência de coleta de informações no “processo administrativo”, observa-se que no contexto geral dos 72 gestores 15,3% atribuíram alto grau, 27,8% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 12,5% mencionaram baixo grau e 8,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de

informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 80, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	15,4%	2	30,8%	4	30,8%	4	23,1%	3	[3;4]	4	3,62	1,04	13
Sudeste	6,5%	2	16,1%	5	41,9%	13	22,6%	7	12,9%	4	3	3	3,19	1,08	31
Norte	20,0%	2	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	3	3	2,90	1,29	10
Nordeste	20,0%	2	0,0%	0	30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	[3;4]	3,5	3,30	1,42	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	50,0%	4	12,5%	1	4	4	3,63	0,92	8
Total	8,3%	6	12,5%	9	36,1%	26	27,8%	20	15,3%	11	3	3	3,29	1,13	72

Quadro 80: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no processo administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Processo Administrativo: utilização das informações

Concernente à frequência de utilização das informações obtidas no “processo administrativo”, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores 4,2% atribuíram alto grau, 12,5% conferiram grau relevante, 38,9% indicaram grau médio, 27,8% mencionaram baixo grau e 16,7% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 81.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	23,1%	3	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,77	1,17	13
Sudeste	12,9%	4	32,3%	10	41,9%	13	9,7%	3	3,2%	1	3	3	2,58	0,96	31
Norte	40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,10	1,10	10
Nordeste	10,0%	1	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	3	3	2,80	1,14	10
Centro-Oeste	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,75	1,04	8
Total	16,7%	12	27,8%	20	38,9%	28	12,5%	9	4,2%	3	3	3	2,60	1,04	72

Quadro 81: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo administrativo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 61 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

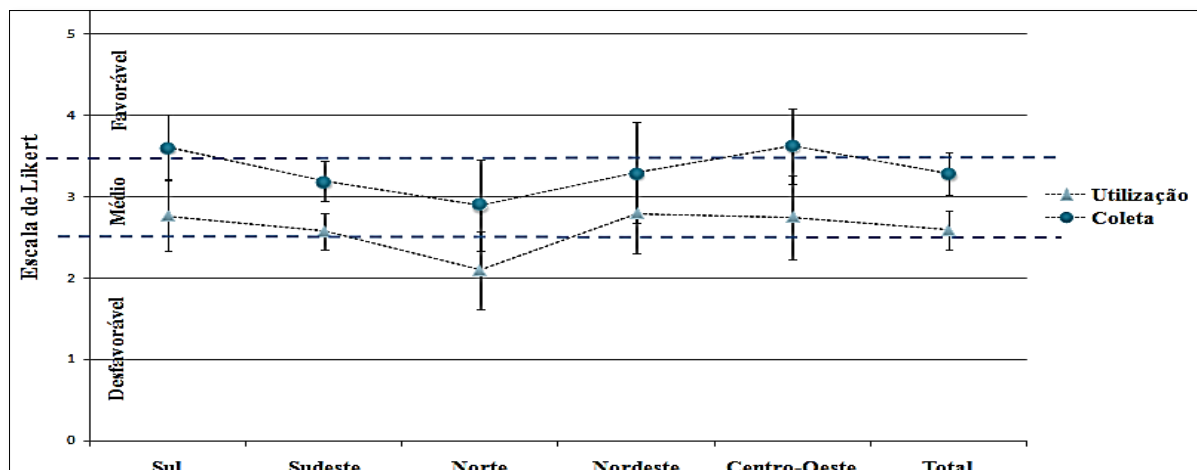


Gráfico 61: Processo Administrativo – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 61) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no processo “administrativo”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas no processo administrativo.

No contexto regional para as regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte as respostas estão em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. É possível ainda, inferir com 80% de grau de confiança, que o nível de frequência de coleta de informações é maior do que o nível de utilização para as regiões Sul e Sudeste, superando a média do contexto geral brasileiro (já que o Sul e o Sudeste carregam a maior parte das amostras). Para as demais regiões não é possível inferir que há diferença significativa com o mesmo grau de confiança.

c) *Processo de Recepção e Reserva: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações no “processo de recepção e reserva”, constata-se que no contexto geral dos 72 gestores 23,6% atribuíram alto grau frequência, 37,5% conferiram grau relevante, 25,0% indicaram grau médio, 9,7% mencionaram baixo grau e 4,2% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 82, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	15,4%	2	15,4%	2	38,5%	5	30,8%	4	4	4	3,85	1,07	13
Sudeste	9,7%	3	6,5%	2	19,4%	6	41,9%	13	22,6%	7	4	4	3,61	1,20	31
Norte	0,0%	0	20,0%	2	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	4	3,5	3,40	0,97	10
Nordeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	5	20,0%	2	30,0%	3	3	3,5	3,80	0,92	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	4	4	3,75	1,04	8
Total	4,2%	3	9,7%	7	25,0%	18	37,5%	27	23,6%	17	4	4	3,67	1,07	72

Quadro 82: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações no processo de recepção e reserva.

Fonte: Elaborado pela autora.

d) *Processo de Recepção e Reserva: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas no “processo de recepção e reserva”, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores 9,7% atribuíram alto grau de frequência, 13,9% conferiram grau relevante, 29,2% indicaram grau médio, 26,4% mencionaram baixo grau e 20,8% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 83, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	15,4%	2	38,5%	5	7,7%	1	15,4%	2	3	3	2,77	1,36	13
Sudeste	16,1%	5	35,5%	11	22,6%	7	16,1%	5	9,7%	3	2	2	2,68	1,22	31
Norte	20,0%	2	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,40	0,97	10
Nordeste	30,0%	3	20,0%	2	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	1	2,5	2,60	1,43	10
Centro-Oeste	25,0%	2	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	3	3	2,75	1,39	8
Total	20,8%	15	26,4%	19	29,2%	21	13,9%	10	9,7%	7	3	3	2,65	1,24	72

Quadro 83: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo de recepção e reserva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 62 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

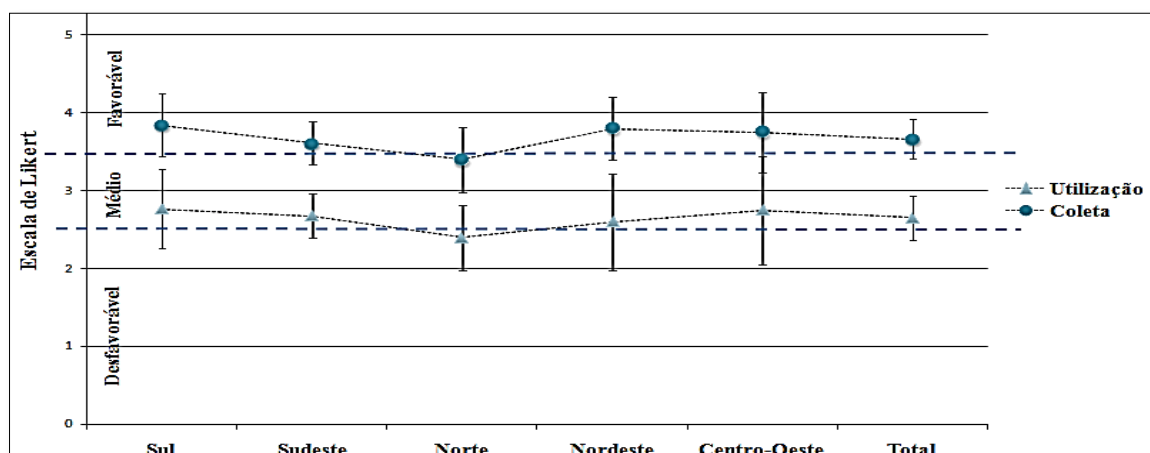


Gráfico 62: Recepção e Reserva – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaboração da autora

Para analisar o contexto geral (gráfico 62) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no processo de “recepção e reserva”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas no processo de recepção e reserva.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa a um nível de 80% de grau de confiança, de que a frequência de coleta e frequência da utilização das informações são diferentes, com exceção da região Centro-Oeste. Como observação, para o contexto geral o nível de confiança é de 95%. Isto demonstra que há um índice alto de coleta de informações no processo de recepção, porém, as mesmas não são plenamente utilizadas.

e) *Processo de Governança: de coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações no “processo de governança”, averigua-se que no contexto geral 16,7% dos gestores atribuíram alto grau, 25,0% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 11,1% mencionaram baixo grau e 11,1% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 84, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	15,4%	2	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	3	3	3,15	1,07	13
Sudeste	19,4%	6	12,9%	4	29,0%	9	16,1%	5	22,6%	7	3	3	3,10	1,42	31
Norte	10,0%	1	0,0%	0	50,0%	5	30,0%	3	10,0%	1	3	3	3,30	1,06	10
Nordeste	0,0%	0	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	[3;4]	3,5	3,50	1,08	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	50,0%	4	37,5%	3	12,5%	1	3	3,5	3,63	0,74	8
Total	11,1%	8	11,1%	8	36,1%	26	25,0%	18	16,7%	12	3	3	3,25	1,20	72

Quadro 84: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no processo de governança.

Fonte: Elaborado pela autora.

f) *Processo de Governança: utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas no “processo de governança”, observa-se que no contexto geral 4,2% dos gestores atribuíram alto grau, 8 11,1% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 23,6% mencionaram baixo grau e 25,0% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 85.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		23,1%	3	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0	2	2	2,23	0,93	13
Sudeste		29,0%	9	9,7%	3	41,9%	13	12,9%	4	6,5%	2	3	3	2,58	1,23	31
Norte		30,0%	3	30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	[1;2;3]	2	2,20	1,03	10
Nordeste		20,0%	2	40,0%	4	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,40	1,07	10
Centro-Oeste		12,5%	1	25,0%	2	50,0%	4	0,0%	0	12,5%	1	3	3	2,75	1,16	8
Total		25,0%	18	23,6%	17	36,1%	26	11,1%	8	4,2%	3	3	3	2,46	1,11	72

Quadro 85: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo de governança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 63 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

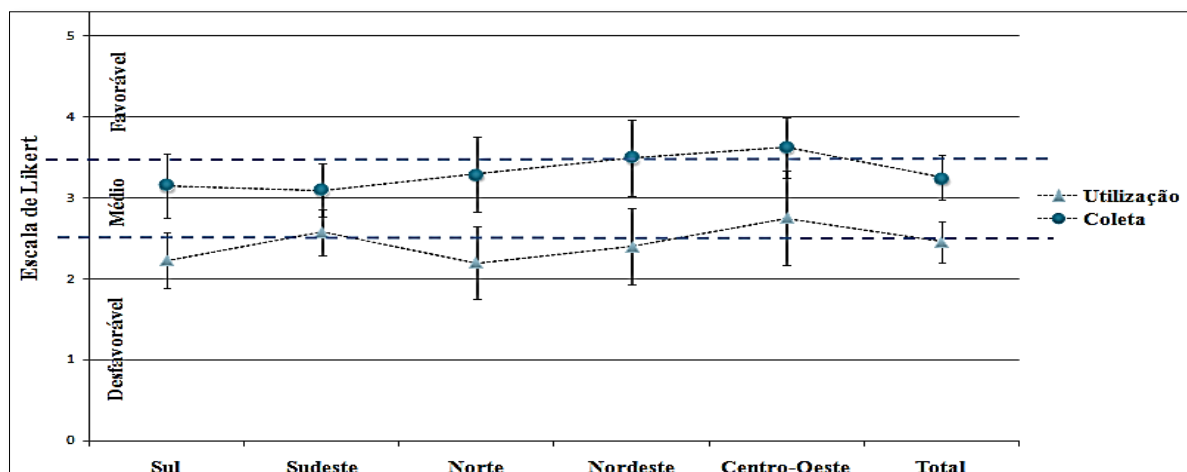


Gráfico 63: Governança – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 63) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no processo de “governança”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas no processo de governança.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao fazer uma análise comparativa da frequência de coleta com a frequência de utilização das informações, pode-se inferir que, com exceção da região Sudeste e Centro-Oeste, todas as regiões apresentam diferenças significativas, há um nível de 80% de grau de confiança. No contexto brasileiro, também há uma diferença significativa entre as fases, há um nível de 95% de grau de confiança.

g) *Processo de alimentos e bebidas: coleta de informações*

Concernente à frequência de coleta de informações no processo de “alimentos e bebidas”, constata-se que no contexto geral 18,1% dos gestores atribuíram alto grau, 22,2% conferiram grau relevante, 34,7% indicaram grau médio, 16,7% mencionaram baixo grau e 8,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 86, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	30,8%	4	23,1%	3	23,1%	3	15,4%	2	2	3	3,08	1,26	13
Sudeste	12,9%	4	9,7%	3	45,2%	14	12,9%	4	19,4%	6	3	3	3,16	1,24	31
Norte	0,0%	0	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	[3;4]	3,5	3,50	1,08	10
Nordeste	10,0%	1	20,0%	2	30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	[3;4]	3	3,10	1,20	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	4	4	3,75	1,04	8
Total	8,3%	6	16,7%	12	34,7%	25	22,2%	16	18,1%	13	3	3	3,25	1,18	72

Quadro 86: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no processo de alimentos e bebidas.

Fonte: Elaboração da autora

h) *Processo de Alimentos e Bebidas: utilização das informações*

Concernente à frequência de utilização das informações obtidas no processo de “alimentos e bebidas”, verifica-se que no contexto geral 5,6% dos gestores atribuíram alto grau de frequência, 8,3% conferiram grau relevante, 36,1% indicaram grau médio, 29,2% mencionaram baixo grau e 20,8% informaram não possuir nenhum grau de frequência de

utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 87.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1		2		3							4		5	
		%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul		23,1%	3	23,1%	3	30,8%	4	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,62	1,26	13
Sudeste		22,6%	7	29,0%	9	35,5%	11	3,2%	1	9,7%	3	3	2	2,48	1,18	31
Norte		20,0%	2	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,40	0,97	10
Nordeste		10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	2	2,5	2,60	0,97	10
Centro-Oeste		25,0%	2	25,0%	2	50,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	3	2,5	2,25	0,89	8
Total		20,8%	15	29,2%	21	36,1%	26	8,3%	6	5,6%	4	3	2,5	2,49	1,09	72

Quadro 87: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo de alimentos e bebidas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 64 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

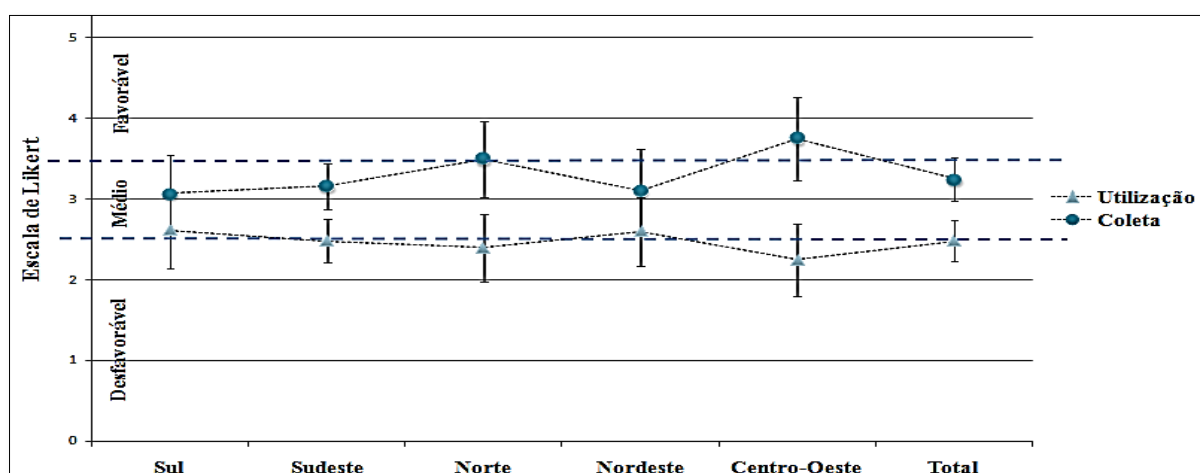


Gráfico 64: Alimentos e Bebidas – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 64) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no processo de “alimentos e bebidas”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no

contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas no processo de alimentos e bebidas.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao fazer uma análise comparativa entre as fases de coleta e utilização das informações, é possível inferir, com exceção das regiões Sul e Nordeste, que há uma diferença significativa a um nível de 80% de grau de confiança, de que há mais frequência de coleta do que de utilização das informações. Para o contexto geral, a um nível de 95% de confiança, também verifica-se essa diferença.

i) Processo de Compras: coleta de informações

Referente à frequência de coleta de informações no processo de “compras”, observa-se que no contexto geral 19,4% dos gestores atribuíram alto grau de frequência, 29,2% conferiram grau relevante, 25,0% indicaram grau médio, 18,1% mencionaram baixo grau e 8,3% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 88, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	30,8%	4	23,1%	3	15,4%	2	23,1%	3	2	3	3,15	1,34	13
Sudeste	9,7%	3	6,5%	2	16,1%	5	41,9%	13	25,8%	8	4	4	3,68	1,22	31
Norte	10,0%	1	30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	0,0%	0	3	3	2,70	0,95	10
Nordeste	10,0%	1	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	3	3	2,80	1,14	10
Centro-Oeste	0,0%	0	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	4	4	3,75	1,04	8
Total	8,3%	6	18,1%	13	25,0%	18	29,2%	21	19,4%	14	4	3	3,33	1,22	72

Quadro 88: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no processo de compras.

Fonte: Elaborado pela autora.

j) Processo de Compras: utilização das informações

Concernente à frequência de utilização das informações obtidas no processo de “compras”, constata-se que no contexto geral 8,3% dos gestores atribuíram alto grau de

frequência de utilização, 15,3% conferiram grau relevante, 25,0% indicaram grau médio, 31,9% mencionaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 89.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	46,2%	6	15,4%	2	15,4%	2	7,7%	1	2	2	2,54	1,20	13
Sudeste	22,6%	7	19,4%	6	29,0%	9	19,4%	6	9,7%	3	3	3	2,74	1,29	31
Norte	30,0%	3	30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	[1;2;3]	2	2,20	1,03	10
Nordeste	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	10,0%	1	2	2	2,30	1,16	10
Centro-Oeste	0,0%	0	37,5%	3	25,0%	2	25,0%	2	12,5%	1	2	3	3,13	1,13	8
Total	19,4%	14	31,9%	23	25,0%	18	15,3%	11	8,3%	6	2	2	2,61	1,21	72

Quadro 89: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo de compras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 65 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

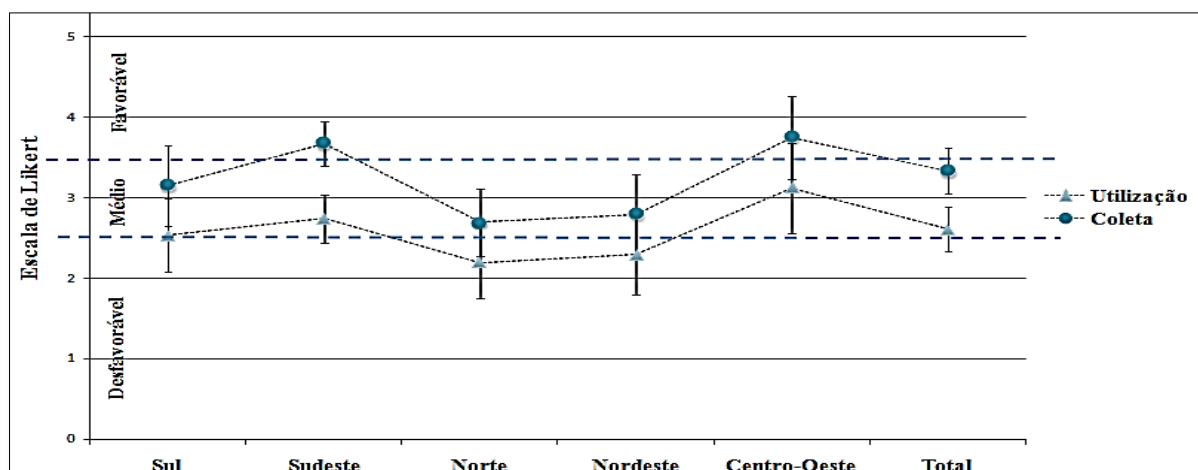


Gráfico 65: Processo de Compras – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 65) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações através do “processo de compras”, como nem todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se

pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente a frequência de utilização, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e grau relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas através do processo de compras.

No contexto regional para as regiões Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para as regiões Norte e Nordeste acredita-se que as respostas estão em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Centro-Oeste as respostas encontram-se em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Pode-se inferir que as respostas da região Sudeste se difiram das respostas das regiões Norte e Nordeste, e as respostas da região Centro-Oeste e Norte, se difiram entre si. Isto instiga uma análise futura visando à identificação destas diferenças regionais. Ao realizar uma análise comparativa entre as fases de coleta e utilização das informações, constata-se a existência de uma diferença significativa apenas na região Sudeste, a um nível de 80% de grau de confiança. Nas demais regiões não é possível realizar inferências. Já para o contexto geral brasileiro, há também uma diferença significativa a um nível de 95% de grau de confiança. Porém vale ressaltar que como a região Sudeste corresponde à maior parte da amostra, esta generalização pode ser tendenciosa a um nível regional.

k) Processo de Limpeza e manutenção: coleta de informações

Referente à frequência de coleta de informações no processo de “limpeza e manutenção”, observa-se que no contexto geral 6,9% dos gestores atribuíram alto grau, 13,9% conferiram grau relevante, 31,9% indicaram grau médio, 27,8% mencionaram baixo grau e 19,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 90, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0	2	2	2,23	0,93	13
Sudeste	19,4%	6	16,1%	5	32,3%	10	22,6%	7	9,7%	3	3	3	2,87	1,26	31
Norte	30,0%	3	20,0%	2	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,30	1,06	10
Nordeste	20,0%	2	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	10,0%	1	2	2	2,30	1,16	10
Centro-Oeste	0,0%	0	37,5%	3	37,5%	3	12,5%	1	12,5%	1	[2;3]	3	3,00	1,07	8
Total	19,4%	14	27,8%	20	31,9%	23	13,9%	10	6,9%	5	3	3	2,61	1,16	72

Quadro 90: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações no processo de limpeza e manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora.

l) Processo de Limpeza e manutenção: utilização das informações

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas no processo de “limpeza e manutenção”, observa-se que no contexto geral 4,2% dos gestores atribuíram alto grau, 6,9% conferiram grau relevante, 19,4% indicaram grau médio, 41,7% mencionaram baixo grau e 27,8% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 91.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	30,8%	4	38,5%	5	23,1%	3	7,7%	1	0,0%	0	2	2	2,08	0,95	13
Sudeste	22,6%	7	45,2%	14	16,1%	5	9,7%	3	6,5%	2	2	2	2,32	1,14	31
Norte	30,0%	3	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,74	10
Nordeste	40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,00	1,05	10
Centro-Oeste	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	12,5%	1	2	2	2,38	1,30	8
Total	27,8%	20	41,7%	30	19,4%	14	6,9%	5	4,2%	3	2	2	2,18	1,05	72

Quadro 91: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas no processo de limpeza e manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 66 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

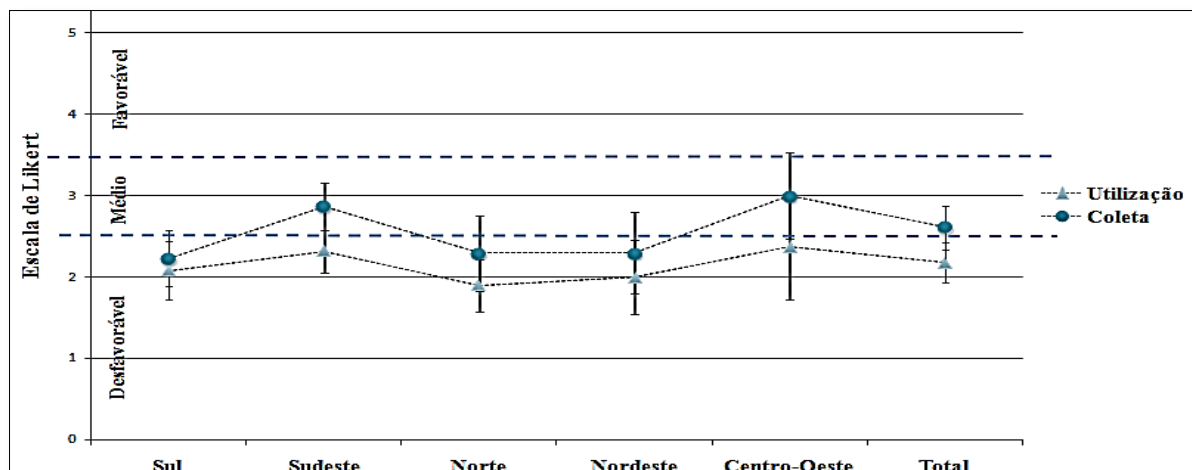


Gráfico 66: Limpeza e manutenção – coleta versus utilização das informações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 66) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no processo de “limpeza e manutenção”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de coleta e baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas no processo de limpeza e manutenção.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para a região Sudeste, acredita-se que as respostas estão em grau mediano de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Centro-Oeste, com 77,25% de grau de confiança as respostas encontram-se em grau mediano de coleta; e com 80% de grau de confiança, em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao fazer uma análise comparativa entre as fases de coleta e utilização, não se pode inferir que há diferenças significativas entre as mesmas a nível regional (80% de grau de confiança) e no contexto geral (95% de grau de confiança).

4.4.3.4 Frequência coleta e utilização das informações nas etapas de hospedagem

Este item teve como objetivo principal, mensurar o grau de coleta e utilização das informações de acordo com as etapas de hospedagem seguidas pelo hóspede antes, durante e após a sua permanência no hotel, utilizando como forma de aferição a Escala de Likert de 5 pontos. Os valores variam de alto grau de coleta/utilização “5”, a nenhum grau de coleta/utilização “1”. As seguintes etapas foram verificadas: reserva; entrada no hotel (*check-in*); acompanhar o hóspede ao apartamento; serviço de despertar; café da manhã; encerramento da conta; pagamento da conta (*check-out*).

a) *Etapa de Reserva: coleta de informações*

Para a etapa de “reserva” os resultados apontam que dos 72 gestores investigados 30,6% conferiram alto grau de frequência de coleta de informações nesta etapa, 38,9% indicaram grau relevante, 23,6% atribuíram grau médio, 6,9% cominaram baixo grau e nenhum gestor mencionou não apresentar nenhum grau de frequência de coleta para este item. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 92, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	0,0%	0	7,7%	1	15,4%	2	23,1%	3	53,8%	7	5	5	4,23	1,01	13
Sudeste	0,0%	0	3,2%	1	16,1%	5	51,6%	16	29,0%	9	4	4	4,06	0,77	31
Norte	0,0%	0	20,0%	2	20,0%	2	50,0%	5	10,0%	1	4	4	3,50	0,97	10
Nordeste	0,0%	0	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	3	3	3,50	0,97	10
Centro-Oeste	0,0%	0	0,0%	0	37,5%	3	25,0%	2	37,5%	3	[3;5]	4	4,00	0,93	8
Total	0,0%	0	6,9%	5	23,6%	17	38,9%	28	30,6%	22	4	4	3,93	0,91	72

Quadro 92: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa de reserva.

Fonte: Elaborado pela autora.

b) *Etapa de Reserva: utilização das informações*

Com relação a etapa de “reserva” os resultados apontam que dos 72 gestores investigados 6,9% conferiram alto grau de frequência de utilização das informações coletadas nesta etapa, 9,7% indicaram grau relevante, 33,3% atribuíram grau médio, 27,8% cominaram baixo grau e 22,2% gestores mencionaram não apresentar nenhum grau de frequência de

utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentas no quadro 93.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
		1		2		3							4		5	
		%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul		15,4%	2	38,5%	5	23,1%	3	7,7%	1	15,4%	2	2	2	2,69	1,32	13
Sudeste		22,6%	7	16,1%	5	41,9%	13	12,9%	4	6,5%	2	3	3	2,65	1,17	31
Norte		30,0%	3	30,0%	3	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	[1;2;3]	2	2,20	1,03	10
Nordeste		20,0%	2	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,30	0,95	10
Centro-Oeste		25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	12,5%	1	2	2	2,38	1,30	8
Total		22,2%	16	27,8%	20	33,3%	24	9,7%	7	6,9%	5	3	2,5	2,51	1,15	72

Quadro 93: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa de reserva.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o Gráfico 67 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

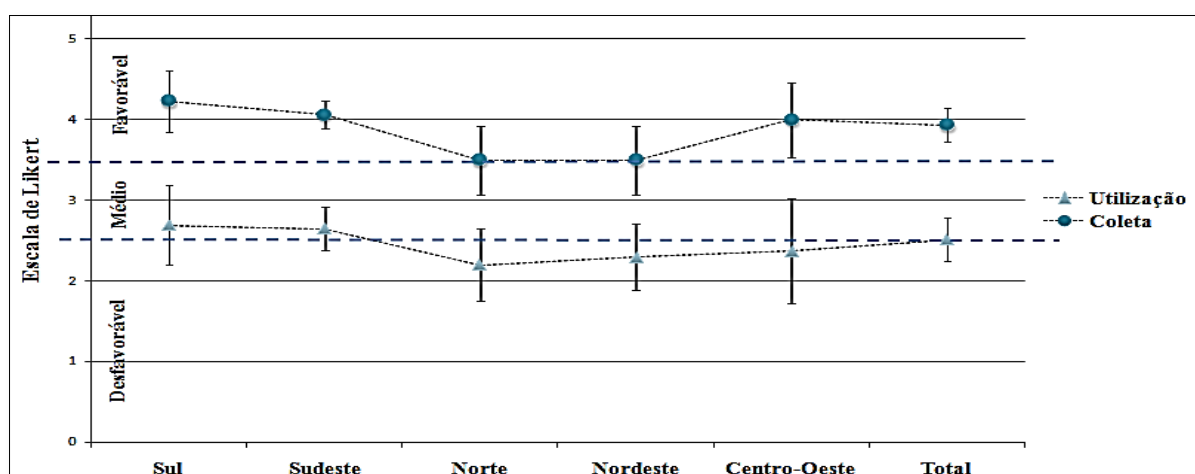


Gráfico 67: Etapa de reserva – coleta versus utilização da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 67) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas na etapa de “reserva”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis

atribuíram grau relevante de coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas na etapa de reserva.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para as regiões Norte e Nordeste, confia-se que as respostas estão em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao realizar a análise comparativa entre as fases de coleta e utilização, é nítida a diferença entre as mesmas no contexto regional e geral. Isto permite inferir que na etapa de reserva, as informações são coletadas, porém, não são utilizadas com a mesma intensidade.

c) Etapa de entrada no hotel (check-in): coleta de informações

Com relação à frequência de coleta de informações na etapa de “*check-in*” nota-se que no contexto geral, 34,7% dos gestores indicaram alto grau de coleta de informações nesta fase, 36,1% atribuíram grau relevante, 23,6% conferiram grau médio, 5,6% mencionaram baixo grau e nenhum dos gestores citaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta para esta fonte de informação. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 94, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	15,4%	2	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	4	4	3,54	0,97	13
Sudeste		0,0%	0	0,0%	0	19,4%	6	38,7%	12	41,9%	13	5	4	4,23	0,76	31
Norte		0,0%	0	10,0%	1	40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	3	3,5	3,70	1,06	10
Nordeste		0,0%	0	10,0%	1	20,0%	2	40,0%	4	30,0%	3	4	4	3,90	0,99	10
Centro-Oeste		0,0%	0	0,0%	0	12,5%	1	37,5%	3	50,0%	4	5	4,5	4,38	0,74	8
Total		0,0%	0	5,6%	4	23,6%	17	36,1%	26	34,7%	25	4	4	4,00	0,90	72

Quadro 94: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa de *check-in*.

Fonte: Elaborado pela autora.

d) Etapa de entrada no hotel (check-in): utilização das informações

Concernente à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de “*check-in*” verifica-se que no contexto geral, 8,3% dos gestores indicaram alto grau de utilização, 12,5% atribuíram grau relevante, 40,3% conferiram grau médio, 22,2% mencionaram baixo grau e 16,7% citaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as

informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 95.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	3	3	2,85	1,07	13
Sudeste		9,7%	3	16,1%	5	51,6%	16	9,7%	3	12,9%	4	3	3	3,00	1,10	31
Norte		40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	10,0%	1	0,0%	0	1	2	2,10	1,10	10
Nordeste		30,0%	3	30,0%	3	20,0%	2	10,0%	1	10,0%	1	[1;2]	2	2,40	1,35	10
Centro-Oeste		12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	0,0%	0	3	3	2,75	1,04	8
Total		16,7%	12	22,2%	16	40,3%	29	12,5%	9	8,3%	6	3	3	2,74	1,14	72

Quadro 95: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa de *check-in*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 68 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

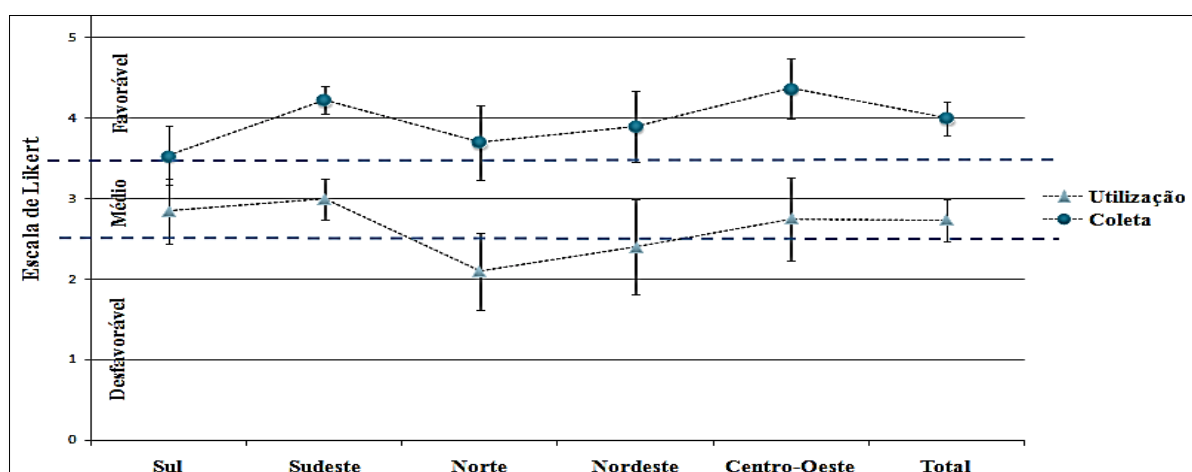


Gráfico 68: Processo de entrada no hotel (*check-in*) – coleta versus utilização da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 68) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de coleta e utilização das informações obtidas na etapa do “*check-in*”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis

atribuíram grau relevante para a coleta e grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas na etapa de reservas.

No contexto regional para as regiões Sul, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau relevante de coleta; e em grau mediano de utilização. Para a região Centro-Oeste, as respostas encontram-se localizadas em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas na etapa do *check-in*. É possível inferir que as respostas da região Sul, com relação à frequência de coleta das informações na etapa de *check-in*, se difiram das respostas das regiões Sudeste e Centro-Oeste. Já para a fase de utilização das informações, pode-se inferir também que as respostas da região Sudeste e Norte, se difiram entre si. Por fim, ao se fazer uma análise comparativa entre a frequência de coleta e a frequência de utilização das informações, percebe-se nitidamente a diferença significativa entre as mesmas, no contexto regional, com exceção da região Sul, e no contexto geral. Isto permite inferir que na etapa de *check-in*, as informações são coletadas, porém, não são utilizadas com a mesma intensidade.

e) *Etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento: coleta de informações*

Referente à frequência de coleta de informações sobre os clientes na etapa de “acompanhar o hóspede ao apartamento”, no contexto geral verifica-se que nenhum gestor conferiu alto grau de frequência de coleta, 5,6% atribuíram grau relevante, 12,5% indicaram grau médio, 31,9% mencionaram baixo grau e 50,0% asseguraram não possuir nenhum grau de frequência de coleta de informação nesta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 96, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	38,5%	5	46,2%	6	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,77	0,73	13
Sudeste	64,5%	20	22,6%	7	9,7%	3	3,2%	1	0,0%	0	1	1	1,52	0,81	31
Norte	50,0%	5	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,82	10
Nordeste	40,0%	4	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	[1;2]	2	1,90	0,99	10
Centro-Oeste	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	0,0%	0	2	2	2,38	1,19	8
Total	50,0%	36	31,9%	23	12,5%	9	5,6%	4	0,0%	0	1	1,5	1,74	0,89	72

Quadro 96: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

f) *Etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de “acompanhar o hóspede ao apartamento”, no contexto geral verifica-se que nenhum gestor conferiu alto grau, 1,4% atribuiu grau relevante, 6,9% indicaram grau médio, 25,0% mencionaram baixo grau e 66,7% asseguraram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas são apresentadas no quadro 97.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	61,5%	8	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,46	0,66	13
Sudeste	74,2%	23	16,1%	5	9,7%	3	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,35	0,66	31
Norte	80,0%	8	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,20	0,42	10
Nordeste	50,0%	5	40,0%	4	0,0%	0	10,0%	1	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,95	10
Centro-Oeste	50,0%	4	37,5%	3	12,5%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,63	0,74	8
Total	66,7%	48	25,0%	18	6,9%	5	1,4%	1	0,0%	0	1	1	1,43	0,69	72

Quadro 97: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 69 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

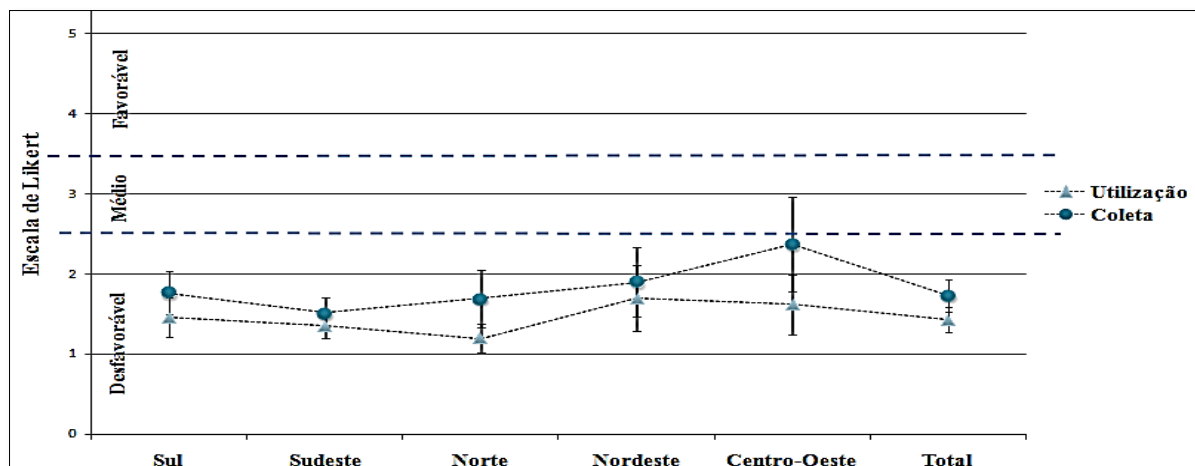


Gráfico 69: Etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento – coleta versus utilização da informação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 69) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação a frequência de coleta das informações na etapa de “acompanhar o hóspede ao apartamento”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente à frequência de utilização, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram baixo e/ou nenhum grau para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas na etapa de acompanhar o hóspede ao apartamento.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Centro-Oeste as respostas encontram-se localizadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas ao acompanhar o hóspede ao apartamento. É possível inferir que há uma diferença significativa nas respostas da região Centro-Oeste, com relação às respostas da região Sudeste sobre a coleta e utilização das informações. Por fim, ao realizar uma análise comparativa, verifica-se que não há diferenças significativas entre as fases de coleta e utilização das informações para as regiões e para o contexto geral brasileiro.

g) *Etapa de Serviço de despertar: coleta de informações*

Com relação à frequência de coleta de informações sobre os clientes na etapa do “serviço de despertar”, verifica-se que em sua totalidade, somente 5,6% dos gestores atribuíram alto grau, 11,1% conferiram grau relevante, 15,3% indicaram grau médio, 58,3% mencionaram baixo grau e 9,7% gestores informaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta de informação nesta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 98, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	61,5%	8	15,4%	2	23,1%	3	0,0%	0	2	2	2,62	0,87	13
Sudeste		0,0%	0	64,5%	20	16,1%	5	12,9%	4	6,5%	2	2	2	2,61	0,95	31
Norte		20,0%	2	60,0%	6	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,88	10
Nordeste		40,0%	4	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	10,0%	1	1	2	2,10	1,29	10
Centro-Oeste		12,5%	1	62,5%	5	12,5%	1	0,0%	0	12,5%	1	2	2	2,38	1,19	8
Total		9,7%	7	58,3%	42	15,3%	11	11,1%	8	5,6%	4	2	2	2,44	1,01	72

Quadro 98: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa do serviço de despertar.

Fonte: Elaborado pela autora.

h) *Etapa de Serviço de despertar: utilização das informações*

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas na etapa do “serviço de despertar”, verifica-se que no contexto geral nenhum gestor atribuiu alto grau de frequência de utilização, 4,2% conferiram grau relevante, 12,5% indicaram grau médio, 31,9% mencionaram baixo grau e 51,4% informaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 99.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		69,2%	9	30,8%	4	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,31	0,48	13
Sudeste		45,2%	14	32,3%	10	16,1%	5	6,5%	2	0,0%	0	1	2	1,84	0,93	31
Norte		50,0%	5	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,82	10
Nordeste		60,0%	6	20,0%	2	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	1	1	1,70	1,06	10
Centro-Oeste		37,5%	3	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,75	0,71	8
Total		51,4%	37	31,9%	23	12,5%	9	4,2%	3	0,0%	0	1	1	1,69	0,85	72

Quadro 99: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa do serviço de despertar.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 70 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

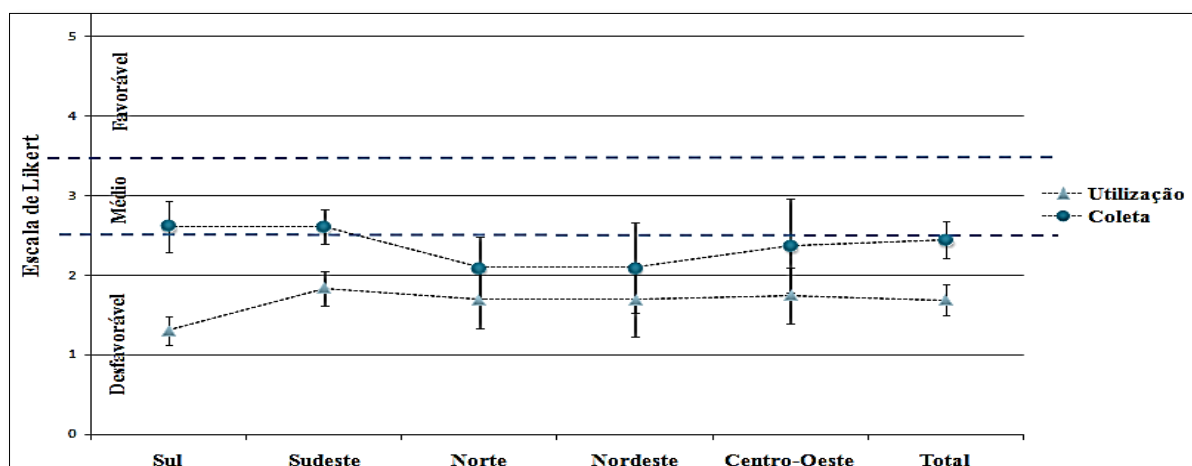


Gráfico 70: Etapa de Serviço de despertar – coleta versus utilização da informação.
Fonte: Elaboração da autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 70) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações na etapa do “serviço de despertar”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Referente à frequência de utilização das informações, como nem todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas na etapa do serviço de despertar.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte as respostas encontram-se localizadas em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas no serviço de despertar. Ao realizar uma análise comparativa da frequência de coleta e utilização das informações, constata-se que há diferenças significativas entre as respostas, a um nível de 80% de grau de

confiança, para as regiões Sul e Sudeste. Quando comparadas com o total, também verifica-se uma diferença significativa, porém a um nível de 95% de grau de confiança. Contudo, como praticamente todas as respostas se encontram na região desfavorável, é possível avaliar o desuso desta fase para o levantamento de informações e conseqüente utilização.

i) *Etapa do Café da manhã: coleta de informações*

Referente à frequência de coleta de informações sobre os clientes na etapa do “café da manhã”, constata-se que dos 72 hotéis 8,3% atribuíram alto grau, 16,7% conferiram grau relevante, 12,5% mencionaram grau médio, 36,1% indicaram baixo grau e 26,4% citaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta de informações nesta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 100, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	7,7%	1	7,7%	1	2	2	2,23	1,24	13
Sudeste	29,0%	9	22,6%	7	12,9%	4	22,6%	7	12,9%	4	1	2	2,68	1,45	31
Norte	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,20	1,14	10
Nordeste	10,0%	1	60,0%	6	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,40	0,97	10
Centro-Oeste	25,0%	2	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	12,5%	1	2	2	2,25	1,28	8
Total	26,4%	19	36,1%	26	12,5%	9	16,7%	12	8,3%	6	2	2	2,44	1,28	72

Quadro 100: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa do café da manhã.

Fonte: Elaborado pela autora.

j) *Etapa do Café da manhã: utilização das informações*

Relativo à frequência de utilização das informações obtidas na etapa do “café da manhã”, averigua-se que dos 72 hotéis 2,8% atribuíram alto grau, 5,6% conferiram grau relevante, 15,3% mencionaram grau médio, 34,7% indicaram baixo grau e 41,7% citaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 101.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	53,8%	7	30,8%	4	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,62	0,77	13
Sudeste	38,7%	12	29,0%	9	19,4%	6	6,5%	2	6,5%	2	1	2	2,13	1,20	31
Norte	50,0%	5	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	1	1,5	1,80	1,03	10
Nordeste	30,0%	3	50,0%	5	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,00	0,94	10
Centro-Oeste	37,5%	3	50,0%	4	12,5%	1	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,75	0,71	8
Total	41,7%	30	34,7%	25	15,3%	11	5,6%	4	2,8%	2	1	2	1,93	1,03	72

Quadro 101: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa do café da manhã.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 71 das médias de coleta *versus* utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

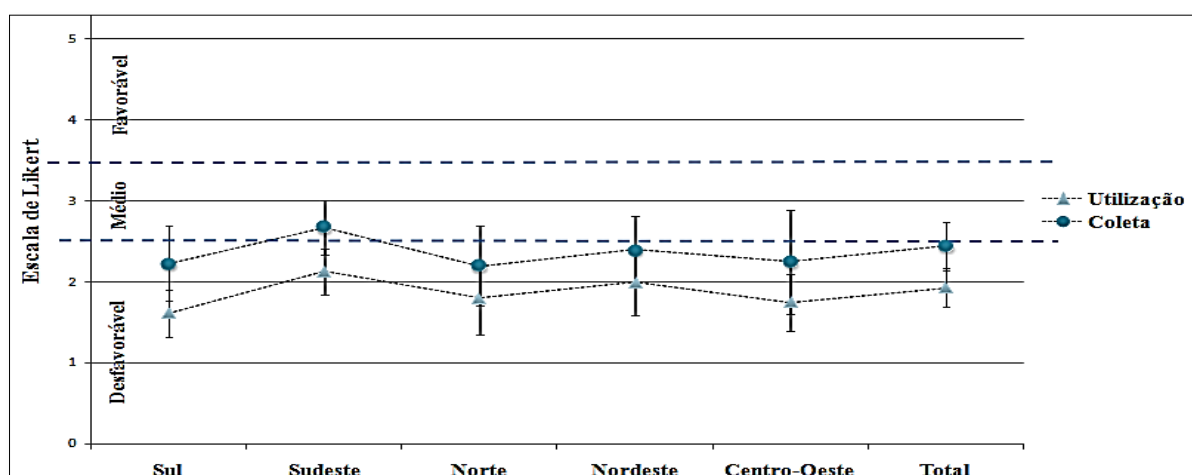


Gráfico 71: Etapa do Café da manhã – coleta versus utilização da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 71) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas na etapa do “café da manhã”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de coleta e baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas na etapa do café da manhã.

No contexto regional para as regiões Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Por fim, ao comparar as etapas de coleta e utilização das informações, não é possível verificar diferença significativa entre as fases, há um nível de 80% de grau de confiança para as regiões e 95% para o contexto geral brasileiro.

k) Etapa de Encerramento da conta: coleta de informações

Concernente à frequência de coleta de informações sobre os clientes na etapa de “encerramento da conta”, constata-se que de sua totalidade, 4,2% dos gestores indicaram alto grau, 12,5% atribuíram grau relevante, 27,8% conferiram grau médio, 44,4% mencionaram baixo grau e 11,1% citaram não possuir nenhum grau de frequência de coleta de informações nesta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 102, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		7,7%	1	30,8%	4	38,5%	5	23,1%	3	0,0%	0	3	3	2,77	0,93	13
Sudeste		9,7%	3	58,1%	18	19,4%	6	6,5%	2	6,5%	2	2	2	2,42	0,99	31
Norte		30,0%	3	50,0%	5	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,00	0,94	10
Nordeste		10,0%	1	40,0%	4	40,0%	4	0,0%	0	10,0%	1	[2;3]	2,5	2,60	1,07	10
Centro-Oeste		0,0%	0	12,5%	1	50,0%	4	37,5%	3	0,0%	0	3	3	3,25	0,71	8
Total		11,1%	8	44,4%	32	27,8%	20	12,5%	9	4,2%	3	2	2	2,54	0,99	72

Quadro 102: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de coleta de informações na etapa de encerramento da conta.

Fonte: Elaborado pela autora.

l) Etapa de Encerramento da conta: utilização das informações

Com relação à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de “encerramento da conta”, averigua-se que de sua totalidade 4,2% dos gestores indicaram alto grau, 6,9% atribuíram grau relevante, 15,3% conferiram grau médio, 45,8% mencionaram baixo grau e 27,8% citaram não possuir nenhum grau de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 103.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	38,5%	5	30,8%	4	23,1%	3	7,7%	1	0,0%	0	1	2	2,00	1,00	13
Sudeste	22,6%	7	51,6%	16	9,7%	3	9,7%	3	6,5%	2	2	2	2,26	1,12	31
Norte	30,0%	3	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,74	10
Nordeste	30,0%	3	50,0%	5	10,0%	1	0,0%	0	10,0%	1	2	2	2,10	1,20	10
Centro-Oeste	25,0%	2	37,5%	3	25,0%	2	12,5%	1	0,0%	0	2	2	2,25	1,04	8
Total	27,8%	20	45,8%	33	15,3%	11	6,9%	5	4,2%	3	2	2	2,14	1,04	72

Quadro 103: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização das informações obtidas na etapa de encerramento da conta.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 72 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

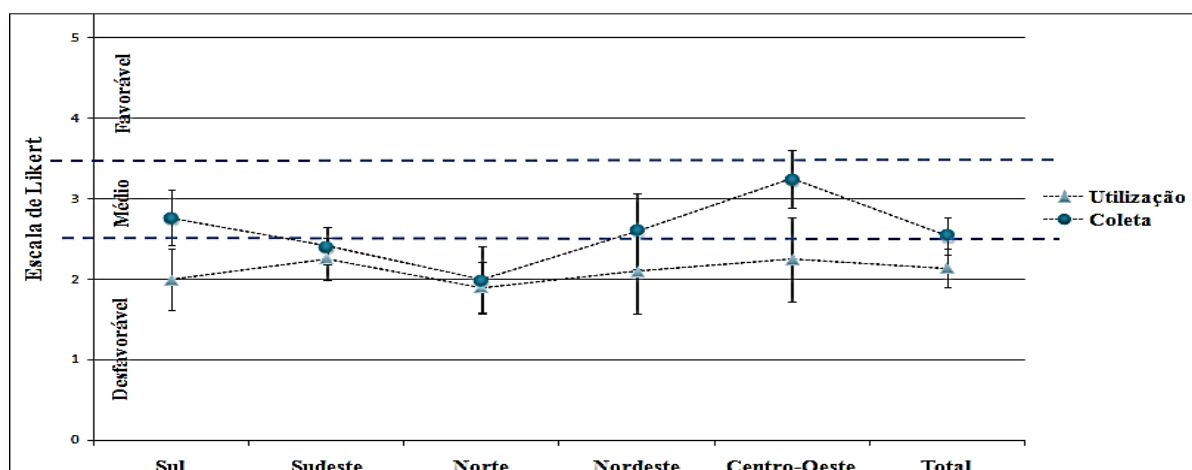


Gráfico 72: Etapa de Encerramento da conta – coleta versus utilização da informação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 72) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta das informações na etapa de “encerramento da conta”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Referente à frequência de utilização das informações, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou

nenhum grau para a coleta e baixo e/ou nenhum grau para a utilização das informações obtidas no encerramento da conta.

No contexto regional para a região Sul, com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para o Sudeste, confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Para a região Norte, as respostas estão centradas em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Com relação à região Nordeste, observa-se que as respostas estão fixadas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. As respostas da região Centro-Oeste encontram-se localizadas em grau mediano e em grau relevante de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas no encerramento da conta. É possível ainda, inferir que as respostas da região Centro-Oeste, com relação à frequência de coleta de informações na etapa de encerramento da conta, se difiram significativamente das respostas das regiões Sudeste e Norte. Por fim, quando feita à análise comparativa entre as fases de coleta e utilização das informações, constatou-se uma diferença significativa para as regiões Sul e Centro-Oeste, que coletam as informações em uma frequência superior a sua utilização. Já para as demais regiões, nada se pode afirmar com um grau de 80% de confiança.

m) Etapa de Pagamento da conta (check-out): coleta de informações

Referente à frequência de coleta de informações sobre os clientes na etapa de *check-out*, verifica-se que no contexto geral 11,1% dos gestores conferiram alto grau, 11,1% atribuíram grau relevante, 15,3% indicaram grau médio, 54,2% mencionaram baixo grau e 8,3% citaram não possuir nenhum grau de frequência de captação de informações para esta etapa. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 104, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		0,0%	0	53,8%	7	23,1%	3	7,7%	1	15,4%	2	2	2,85	1,14	13	
Sudeste		12,9%	4	48,4%	15	9,7%	3	16,1%	5	12,9%	4	2	2,68	1,28	31	
Norte		10,0%	1	50,0%	5	30,0%	3	0,0%	0	10,0%	1	2	2,50	1,08	10	
Nordeste		10,0%	1	70,0%	7	10,0%	1	0,0%	0	10,0%	1	2	2,30	1,06	10	
Centro-Oeste		0,0%	0	62,5%	5	12,5%	1	25,0%	2	0,0%	0	2	2,63	0,92	8	
Total		8,3%	6	54,2%	39	15,3%	11	11,1%	8	11,1%	8	2	2,63	1,14	72	

Quadro 104: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de coleta de informações na etapa de *check-out*.

Fonte: Elaborado pela autora.

n) *Etapa de Pagamento da conta (check-out): utilização das informações*

Referente à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de “*check-out*”, constata-se que no contexto geral 5,6% dos gestores conferiram alto grau, 4,2% atribuíram grau relevante, 15,3% indicaram grau médio, 52,8% mencionaram baixo grau e 22,2% citaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 105.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		15,4%	2	53,8%	7	15,4%	2	7,7%	1	7,7%	1	2	2	2,38	1,12	13
Sudeste		22,6%	7	45,2%	14	16,1%	5	6,5%	2	9,7%	3	2	2	2,35	1,20	31
Norte		30,0%	3	60,0%	6	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,80	0,63	10
Nordeste		20,0%	2	70,0%	7	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,57	10
Centro-Oeste		25,0%	2	50,0%	4	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	2,00	0,76	8
Total		22,2%	16	52,8%	38	15,3%	11	4,2%	3	5,6%	4	2	2	2,18	1,01	72

Quadro 105: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização das informações obtidas na etapa de *check-out*

Fonte: Elaborado pela autora.

Para a complementação e obtenção de melhores inferências sobre os resultados, apresenta-se a seguir o gráfico 73 das médias de coleta versus utilização das informações, com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

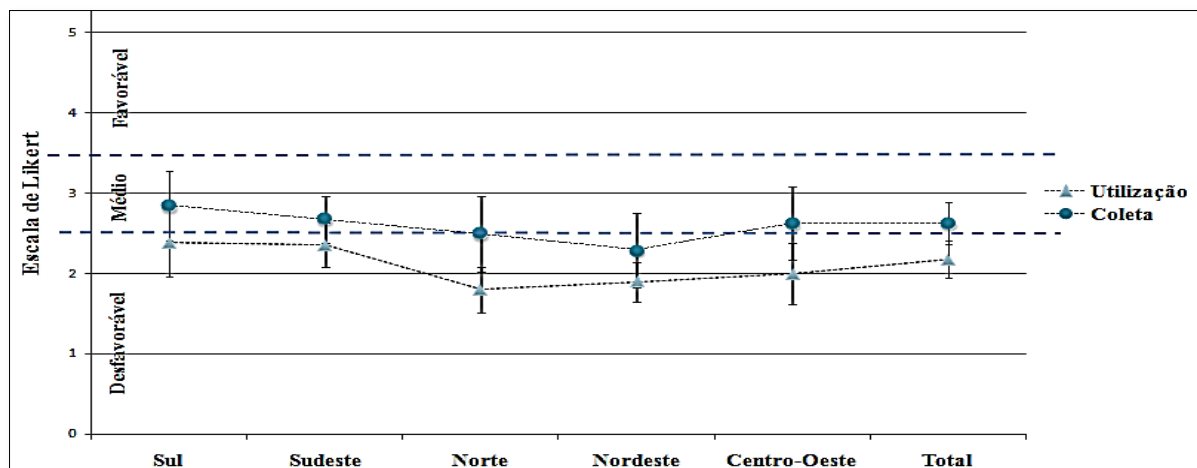


Gráfico 73: Etapa de Pagamento da conta (*check-out*) e saída – coleta versus utilização da informação.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 73) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas no “*check-out*”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de coleta e baixo e/ou nenhum grau de utilização das informações obtidas na etapa do *check-out*.

No contexto regional para as regiões Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam em grau mediano e baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Já para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste confia-se que as respostas estejam concentradas em grau mediano e em baixo e/ou nenhum grau de coleta; e em baixo e/ou nenhum grau de utilização. Ao comparar as etapas de coleta e utilização das informações, não se pode inferir, a 80% de grau de confiança, que há diferença significativa para as regiões e, a 95%, para o contexto geral brasileiro.

4.5 Nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.

4.5.1 Frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão

Este item teve como objetivo diagnosticar a frequência da utilização das ferramentas tradicionais de IC por parte dos gestores responsáveis pela tomada de decisão dos empreendimentos estudados. Dentre as ferramentas analisadas pode-se citar: fatores críticos de sucesso; matriz de SWOT; *benchmarking*; *balanced scorecard*; e o modelo das cinco forças de Porter. Como método de mensuração, utilizou-se da escala de Likert de 5 pontos, onde “1” referia-se a nenhum grau de frequência de utilização e “5” ao alto grau de frequência de utilização atribuídas pela empresa/gestor. As ferramentas tradicionais bem como os resultados obtidos por regiões constantes no instrumento de coleta de dados, referente a essa questão, são apresentados a seguir.

a) Fatores Críticos de Sucesso

Com relação à ferramenta “fatores críticos de sucesso”, verifica-se que da sua totalidade, 4,2% dos gestores indicaram alto grau de frequência de utilização, 2,8% atribuíram grau relevante, 23,6% conferiram grau médio, 30,6% mencionaram baixo grau e 38,9% afirmaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização para esta ferramenta. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 106, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	30,8%	4	46,2%	6	23,1%	3	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,92	0,76	13
Sudeste	29,0%	9	25,8%	8	35,5%	11	3,2%	1	6,5%	2	3	2	2,32	1,14	31
Norte	60,0%	6	40,0%	4	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,40	0,52	10
Nordeste	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	0,0%	0	10,0%	1	1	1,5	2,00	1,33	10
Centro-Oeste	50,0%	4	25,0%	2	12,5%	1	12,5%	1	0,0%	0	1	1,5	1,88	1,13	8
Total	38,9%	28	30,6%	22	23,6%	17	2,8%	2	4,2%	3	1	2	2,03	1,06	72

Quadro 106: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta fatores Críticos de Sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 74 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

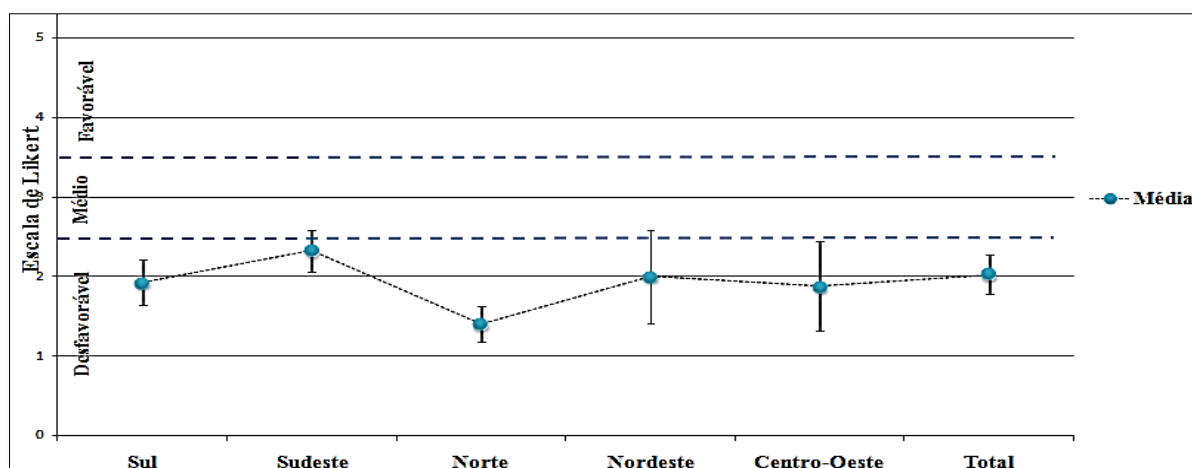


Gráfico 74: Fatores críticos de sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 74) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “fatores críticos de sucesso”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta fatores críticos de sucesso.

No contexto regional, para as regiões Sul e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 2,5

ou seja, em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Norte acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 2, em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste verifica-se que as respostas estão fixadas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta fatores críticos de sucesso. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, a um nível de 80% de grau de confiança, de que as respostas da região Norte se difiram das respostas das regiões Sul e Sudeste e, a 95% de grau de confiança, pode-se afirmar que as respostas da região Norte e do contexto geral, se difiram entre si.

b) Matriz de SWOT

Referente à ferramenta de IC “matriz de SWOT” observa-se que do montante de 72 investigados, 15,3% indicaram alto grau de utilização, 26,4% conferiram grau relevante, 19,4% aferiram grau médio, 22,2% atribuíram baixo grau e 16,7% afirmaram não utilizar de nenhuma forma essa ferramenta. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 107.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	15,4%	2	7,7%	1	38,5%	5	15,4%	2	4	4	3,08	1,50	13
Sudeste	19,4%	6	16,1%	5	9,7%	3	35,5%	11	19,4%	6	4	4	3,19	1,45	31
Norte	20,0%	2	30,0%	3	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	3	2,5	2,40	0,97	10
Nordeste	10,0%	1	40,0%	4	30,0%	3	10,0%	1	10,0%	1	2	2,5	2,70	1,16	10
Centro-Oeste	0,0%	0	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	3	3	3,38	1,19	8
Total	16,7%	12	22,2%	16	19,4%	14	26,4%	19	15,3%	11	4	3	3,01	1,34	72

Quadro 107: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre à frequência de utilização da ferramenta matriz de SWOT.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 75 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

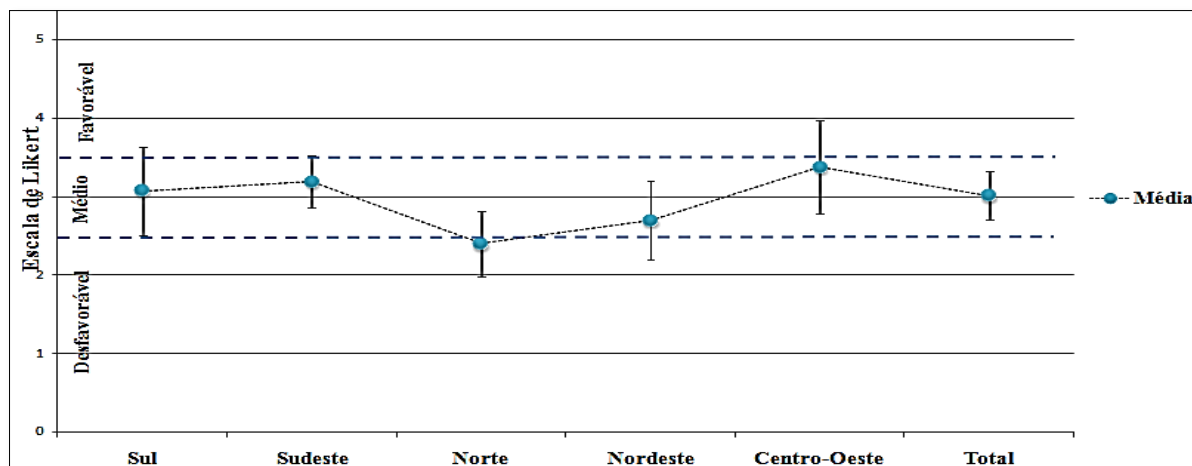


Gráfico 75: Matriz de SWOT.
Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 75) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “matriz de SWOT”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no contexto geral, os hotéis atribuíram grau médio de frequência de utilização da ferramenta matriz de SWOT.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2,5 e 4 ou seja, em grau médio e em grau favorável. Para a região Norte, acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que as respostas estão fixadas entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta Matriz de SWOT. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, a um nível de 80% de grau de confiança, que as respostas da região Sudeste se difira das respostas da região Norte.

c) Benchmarking

Concernente a ferramenta de IC *benchmarking*, constata-se que dos 72 gestores investigados, 15,3% atribuíram alto grau de frequência de utilização, 12,5% indicaram grau relevante, 37,5% conferiram grau médio, 26,4% apontaram baixo grau e 8,3% mencionaram não utilizar de nenhuma forma. As respostas e as informações referentes ao contexto regional

bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 108, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		0,0%	0	23,1%	3	61,5%	8	7,7%	1	7,7%	1	3	3	3,00	0,82	13
Sudeste		0,0%	0	16,1%	5	45,2%	14	12,9%	4	25,8%	8	3	3	3,48	1,06	31
Norte		40,0%	4	20,0%	2	30,0%	3	0,0%	0	10,0%	1	1	2	2,20	1,32	10
Nordeste		20,0%	2	50,0%	5	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,30	1,06	10
Centro-Oeste		0,0%	0	50,0%	4	12,5%	1	25,0%	2	12,5%	1	2	2,5	3,00	1,20	8
Total		8,3%	6	26,4%	19	37,5%	27	12,5%	9	15,3%	11	3	3	3,00	1,16	72

Quadro 108: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *benchmarking*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 76 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

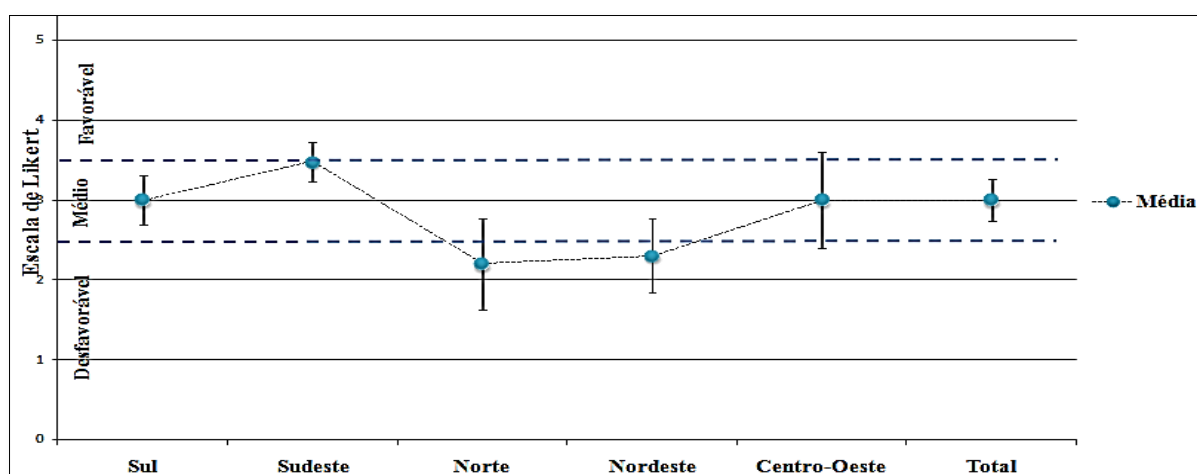


Gráfico 76: *Benchmarking*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 76) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta *benchmarking*, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Pode-se

concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de utilização da ferramenta *benchmarking*.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2,5 e 3,5, ou seja, em grau médio. Já para o Sudeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 3 e 4, em grau médio e em grau favorável. Para as regiões Norte e Nordeste, acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas da região Centro-Oeste, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value com grau de confiança de 72,47%. Os resultados apontam que esta região está entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio para a frequência de utilização da ferramenta *benchmarking*. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, a um nível de 80% de grau de confiança, que as respostas da região Sudeste se difiram das respostas das regiões Norte e Nordeste.

d) Balanced Scorecard

Com relação à utilização da ferramenta de IC “balanced scorecard”, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores pesquisados, 1,4% conferiu alto grau de utilização, 11,1% atribuíram grau relevante, 16,7% indicaram grau médio, 55,6% apontaram baixo grau e 15,3% asseguraram não utilizar de forma alguma esta ferramenta. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 109.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	7,7%	1	53,8%	7	7,7%	1	23,1%	3	7,7%	1	2	2	2,69	1,18	13
Sudeste	9,7%	3	61,3%	19	22,6%	7	6,5%	2	0,0%	0	2	2	2,26	0,73	31
Norte	20,0%	2	50,0%	5	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,30	1,06	10
Nordeste	30,0%	3	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	2	2	1,90	0,74	10
Centro-Oeste	25,0%	2	50,0%	4	12,5%	1	12,5%	1	0,0%	0	2	2	2,13	0,99	8
Total	15,3%	11	55,6%	40	16,7%	12	11,1%	8	1,4%	1	2	2	2,28	0,91	72

Quadro 109: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *balanced scorecard*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 77 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

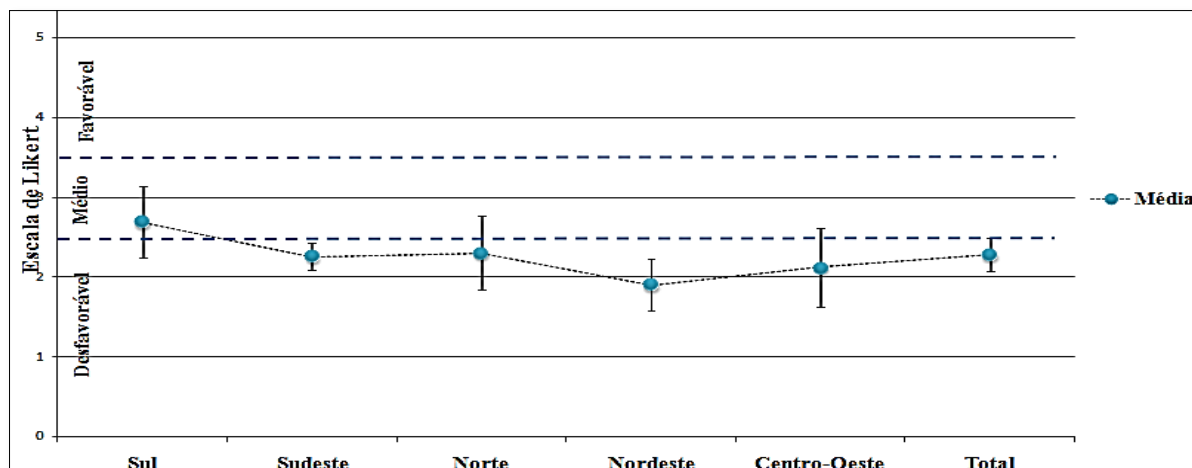


Gráfico 77: *Balanced scorecard*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando-se o contexto geral (gráfico 77) aplicou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “balanced scorecard”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de utilização da ferramenta *balanced scorecard*.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3,5, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste, confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 2 e 2,5, em grau favorável. Para a região Norte, acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Com relação à região Nordeste, verifica-se que as respostas estão fixadas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste, encontram-se localizadas entre os intervalos 1 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta *balanced scorecard*.

e) Modelo das cinco forças de Porter

Referenciando à utilização da ferramenta de IC “modelo das cinco forças de Porter”, observa-se que no contexto geral, nenhum respondente atribuiu alto grau de utilização para esta ferramenta, 1,4% indicou grau relevante, 8,3% conferiram grau médio, 22,2% aferiram baixo grau e 68,1% mencionaram não utilizar de nenhuma forma esta ferramenta. As

respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 110, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
		1		2		3		4		5						
		%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul		69,2%	9	30,8%	4	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,31	0,48	13
Sudeste		67,7%	21	19,4%	6	12,9%	4	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,45	0,72	31
Norte		70,0%	7	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,30	0,48	10
Nordeste		80,0%	8	10,0%	1	0,0%	0	10,0%	1	0,0%	0	1	1	1,40	0,97	10
Centro-Oeste		50,0%	4	25,0%	2	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,75	0,89	8
Total		68,1%	49	22,2%	16	8,3%	6	1,4%	1	0,0%	0	1	1	1,43	0,71	72

Quadro 110: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta Modelo das Cinco Forças de Porter.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no gráfico 78.

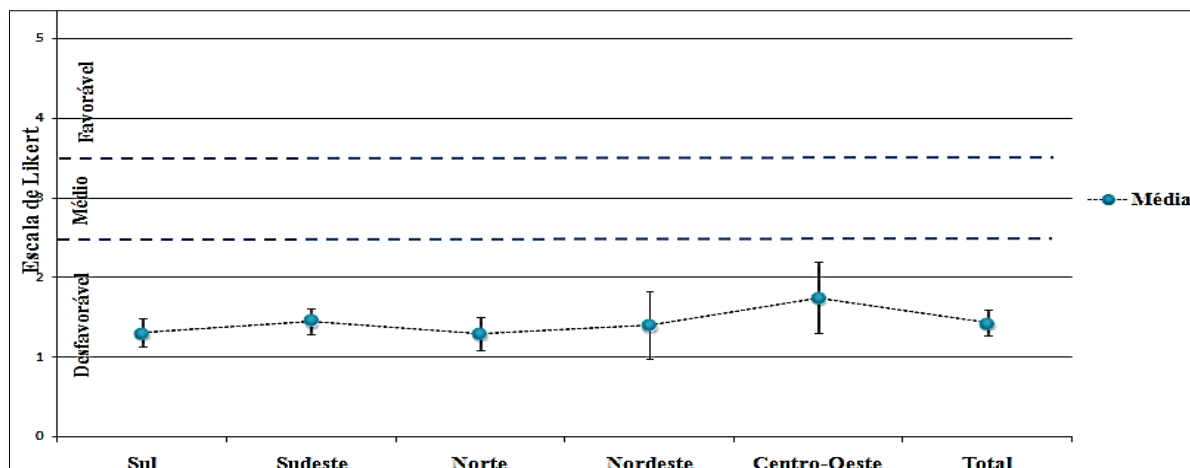


Gráfico 78: Modelo das cinco forças de Porter.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 78) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “modelo das cinco forças de Porter”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível

ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta modelo das cinco forças de Porter.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 2, ou seja, em grau desfavorável. Para a região Centro-Oeste confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau favorável para a frequência de utilização da ferramenta modelo das cinco forças de Porter.

4.5.2 Frequência de utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão

Este item teve como objetivo central diagnosticar a frequência da utilização das ferramentas *WEB* de IC por parte dos gestores responsáveis pela tomada de decisão dos hotéis participantes da investigação. Entre as ferramentas verificadas pode-se citar: TextAnalyst; Inteligência de Brimstone; Microsoft Exchange; e Outlook ou Lotus Notes. Como método de aferição, utilizou-se da escala de Likert de 5 pontos, onde “1” referia-se a nenhum grau de frequência de utilização e “5” ao alto grau de frequência de utilização atribuída pela empresa/gestor. As ferramentas *WEB* de IC bem como os resultados obtidos por regiões constantes no questionário eletrônico, referente a essa questão, são apresentados a seguir.

a) TextAnalyst

De acordo com os resultados, verifica-se que no contexto geral nenhum gestor utiliza a ferramenta de TextAnalyst para a obtenção e criação de inteligência dentro de seus hotéis de forma incisiva. Dos 72 gestores 8,3% atribuíram baixo grau de frequência de utilização e 91,7% indicaram não possuir nenhum grau de frequência de utilização para esta ferramenta. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 111, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	84,6%	11	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,15	0,38	13
Sudeste	96,8%	30	3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,03	0,18	31
Norte	100,0%	10	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,00	-	10
Nordeste	90,0%	9	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,10	0,32	10
Centro-Oeste	75,0%	6	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,25	0,46	8
Total	91,7%	66	8,3%	6	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,08	0,28	72

Quadro 111: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta TextAnalyst.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 79 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

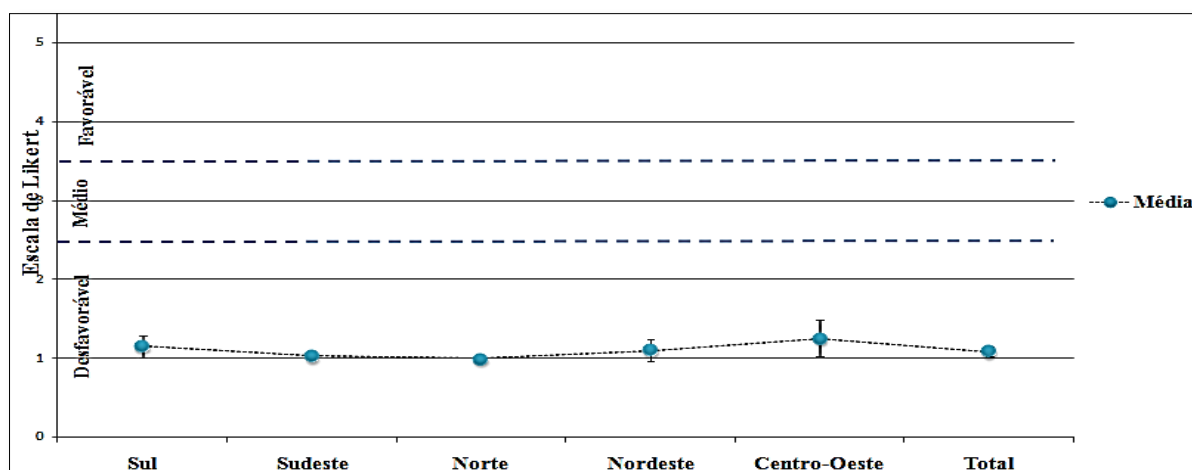


Gráfico 79: TextAnalyst.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 79) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “TextAnalyst”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Ainda no contexto geral é possível inferir que com 95% de grau de confiança (significância) os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta TextAnalyst.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam

entre os intervalos 1 e 2 ou seja, em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta TextAnalyst.

b) Inteligência de Brimstone

Ao verificar a frequência de utilização da ferramenta de Inteligência de Brimstone, constata-se que no contexto geral 4,2% dos hotéis atribuíram grau relevante, 9,7% indicaram grau médio, 36,1% mencionaram baixo grau e 50,0% citaram não possuir nenhuma frequência de utilização. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 112.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	53,8%	7	30,8%	4	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,62	0,77	13
Sudeste	48,4%	15	41,9%	13	3,2%	1	6,5%	2	0,0%	0	1	2	1,68	0,83	31
Norte	50,0%	5	40,0%	4	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,60	0,70	10
Nordeste	40,0%	4	40,0%	4	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	[1;2]	2	1,90	0,99	10
Centro-Oeste	62,5%	5	12,5%	1	25,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,63	0,92	8
Total	50,0%	36	36,1%	26	9,7%	7	4,2%	3	0,0%	0	1	1,5	1,68	0,82	72

Quadro 112: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta Inteligência de Brimstone.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 80 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

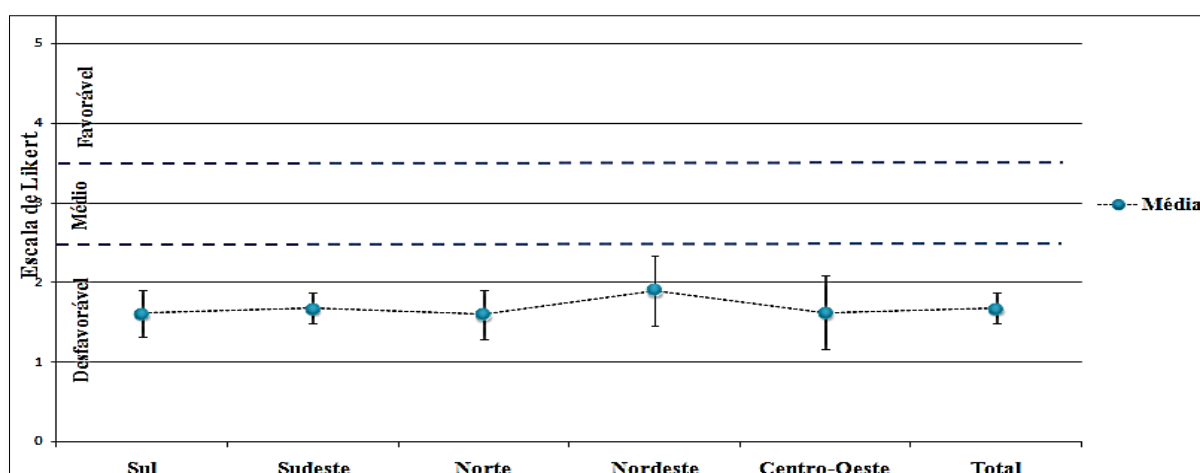


Gráfico 80: Inteligência de Brimstone.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 80) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a

hipótese alternativa (H1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “Inteligência de Brimstone”, como todas as regiões contêm ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta Inteligência de Brimstone.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste e Norte com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 2, ou seja, em grau desfavorável. Para as regiões Nordeste e Centro-Oeste confia-se que as respostas estejam centradas entre os intervalos 1 e 2,5, estando também em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta Inteligência de Brimstone.

c) Microsoft Exchange

Observando a frequência de utilização do instrumento “Microsoft Exchange”, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores, 6,9% atribuíram alto grau de frequência de utilização, 12,5% indicaram grau relevante, 31,9% conferiram grau médio, 31,9% mencionaram baixo grau e 16,7% citaram não possuir nenhuma frequência de utilização desta ferramenta. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 113.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	15,4%	2	30,8%	4	38,5%	5	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,54	0,97	13
Sudeste	16,1%	5	22,6%	7	51,6%	16	3,2%	1	6,5%	2	3	3	2,61	1,02	31
Norte	20,0%	2	50,0%	5	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	2	2	2,30	1,06	10
Nordeste	30,0%	3	40,0%	4	0,0%	0	10,0%	1	20,0%	2	2	2	2,50	1,58	10
Centro-Oeste	0,0%	0	37,5%	3	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	[2;4]	3,5	3,25	1,16	8
Total	16,7%	12	31,9%	23	31,9%	23	12,5%	9	6,9%	5	[2;3]	3	2,61	1,12	72

Quadro 113: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta Microsoft Exchange.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 81 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

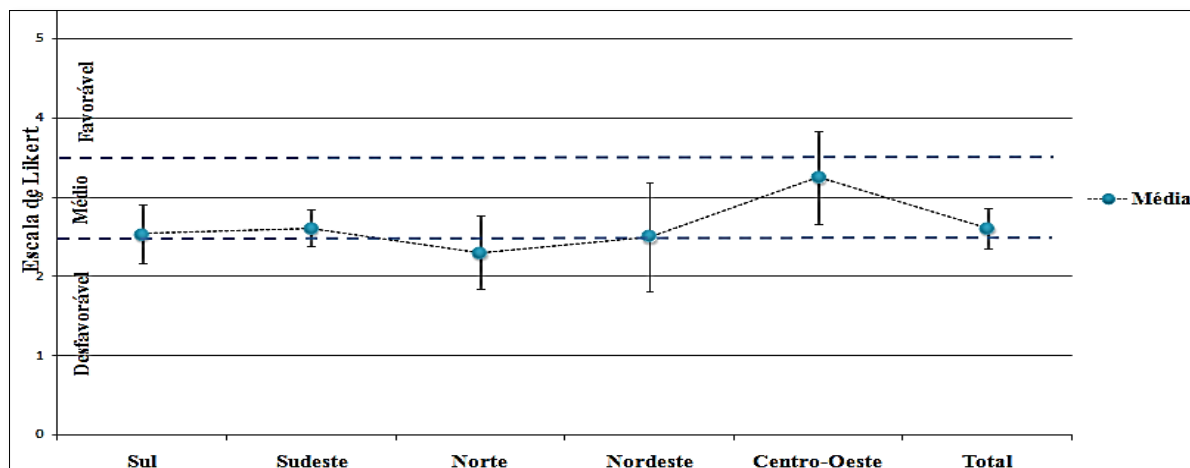


Gráfico 81: Microsoft Exchange.
Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (Gráfico 81) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “Microsoft Exchange”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta Microsoft Exchange.

No contexto regional, para as regiões Sul e Sudeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas das pesquisas realizadas/futuras, estejam entre os intervalos 2 e 3 ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Norte confia-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Nordeste acredita-se que estejam centradas entre os intervalos 1 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste estão entre os intervalos 2,5 e 4, em grau médio e em grau favorável para a frequência de utilização da ferramenta Microsoft Exchange.

d) Outlook ou Lotus Notes

Ao examinar a frequência de utilização da ferramenta “Outlook ou Lotus Notes”, averigua-se que no contexto geral dos 72 dos hotéis 5,6% indicaram alto grau de frequência de utilização para esta ferramenta, 11,1% atribuíram grau relevante, 13,9% mencionaram grau médio, 33,3% conferiram baixo grau e 36,1% mencionaram não possuir nenhum grau de

frequência de utilização para esta ferramenta. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 114, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		23,1%	3	46,2%	6	15,4%	2	15,4%	2	0,0%	0	2	2	2,23	1,01	13
Sudeste		25,8%	8	45,2%	14	6,5%	2	12,9%	4	9,7%	3	2	2	2,35	1,28	31
Norte		70,0%	7	10,0%	1	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	1	1	1,60	1,07	10
Nordeste		50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	1	1,5	1,90	1,10	10
Centro-Oeste		37,5%	3	12,5%	1	37,5%	3	0,0%	0	12,5%	1	[1;3]	2,5	2,38	1,41	8
Total		36,1%	26	33,3%	24	13,9%	10	11,1%	8	5,6%	4	1	2	2,17	1,20	72

Quadro 114: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta Outlook ou Lotus Notes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 82 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

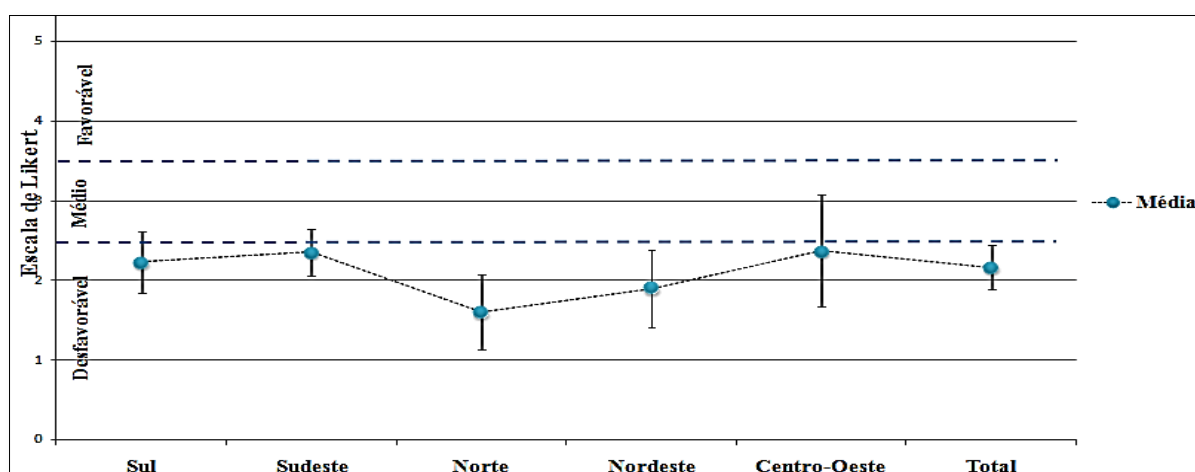


Gráfico 82: Outlook ou Lotus Notes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 82) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “Outlook ou Lotus Notes”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Com base nos resultados verificados vê-se que, com 95% de grau de confiança (significância), no

contexto geral, os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta Outlook ou Lotus Notes.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas encontram-se entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para as regiões Norte e Nordeste espera-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste estão entre os intervalos 1 e 3,5, encontrando-se em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta Outlook ou Lotus Notes.

4.5.3 Grau de frequência da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação

Este item teve como objetivo principal diagnosticar a frequência da utilização das ferramentas tradicionais de TI por parte dos gestores responsáveis pela tomada de decisão dos empreendimentos hoteleiros participantes do estudo. Dentre as ferramentas avaliadas pode-se citar: Inteligência de negócios – *business intelligence*; armazém de dados – *data warehouse*; armazém de dados de um único departamento – *data marts*; OLAP; e mineração de dados – *data mining*. Como método de mensuração, utilizou-se da Escala de Likert de 5 pontos, onde “1” referia-se a nenhum grau de frequência de utilização e “5” ao alto grau de frequência de utilização atribuídas pela empresa/gestor. As ferramentas de TI bem como os resultados obtidos por regiões constantes no instrumento de coleta de dados, referente a essa questão, são apresentados a seguir.

a) Business Intelligence

De acordo com os resultados, verifica-se que no contexto geral dos 72 gestores investigados 5,6% conferiram alto grau de frequência de utilização para a ferramenta de TI “*business intelligence*”, 9,7% atribuíram grau relevante, 18,1% indicaram grau médio, 38,9% mencionaram baixo grau e 27,8% afirmaram não utilizar esta ferramenta de forma alguma. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 115.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	23,1%	3	23,1%	3	38,5%	5	15,4%	2	0,0%	0	3	3	2,46	1,05	13
Sudeste	25,8%	8	48,4%	15	12,9%	4	3,2%	1	9,7%	3	2	2	2,23	1,18	31
Norte	50,0%	5	20,0%	2	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	1	1,5	1,90	1,10	10
Nordeste	30,0%	3	50,0%	5	10,0%	1	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,00	0,94	10
Centro-Oeste	12,5%	1	37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	12,5%	1	2	2,5	2,88	1,36	8
Total	27,8%	20	38,9%	28	18,1%	13	9,7%	7	5,6%	4	2	2	2,26	1,14	72

Quadro 115: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *business intelligence*.

Fonte: Elaborado pela autora.

A fim de complementar esse item e possibilitar melhores inferências sobre os resultados, segue o gráfico 83 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

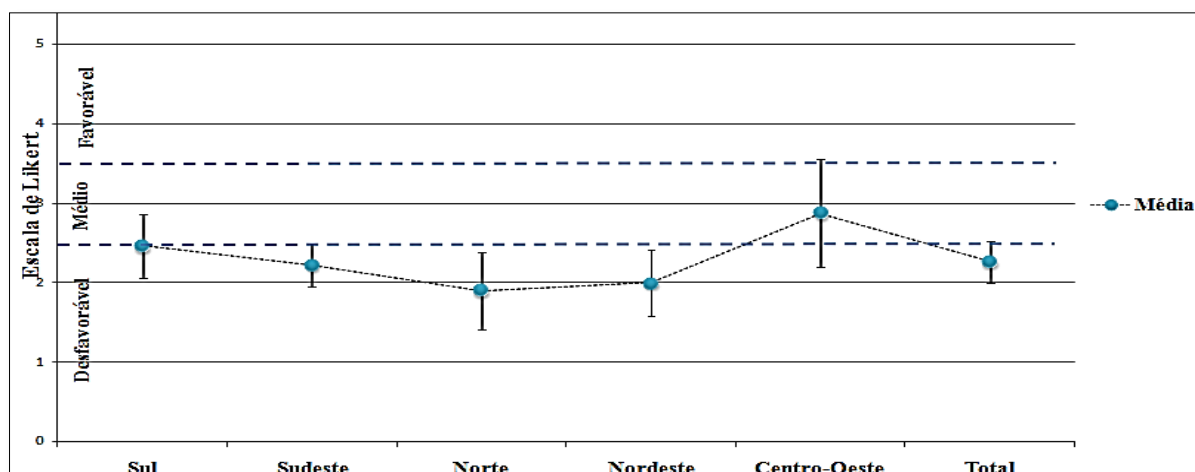


Gráfico 83: *Business intelligence*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 83) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “*business intelligence*”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta *business intelligence*.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste, Norte e Nordeste confia-se que as respostas encontram-se entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Por fim, observa-se que há uma dispersão maior nas respostas da região Centro-Oeste, o que levou a fazer uma análise mais precisa utilizando-se do p-value com grau de confiança de 76,64%. Os resultados apontam que esta região encontra-se entre os intervalos 2 e 3,5, em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta *business intelligence*.

b) Data Warehouse

Com relação à ferramenta de TI *data warehouse*, observa-se que no contexto geral nenhum hotel atribuiu alto grau frequência de utilização, 18,1% indicaram grau relevante, 29,2% conferiram grau médio, 25,0% aferiram baixo grau e 27,8% citaram não utilizar esta ferramenta. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentas no quadro 116, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		23,1%	3	38,5%	5	30,8%	4	7,7%	1	0,0%	0	2	2	2,23	0,93	13
Sudeste		29,0%	9	9,7%	3	35,5%	11	25,8%	8	0,0%	0	3	3	2,58	1,18	31
Norte		50,0%	5	30,0%	3	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1,5	1,70	0,82	10
Nordeste		30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,99	10
Centro-Oeste		0,0%	0	37,5%	3	25,0%	2	37,5%	3	0,0%	0	[2;4]	3	3,00	0,93	8
Total		27,8%	20	25,0%	18	29,2%	21	18,1%	13	0,0%	0	3	2	2,38	1,08	72

Quadro 116: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *data warehouse*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 84 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

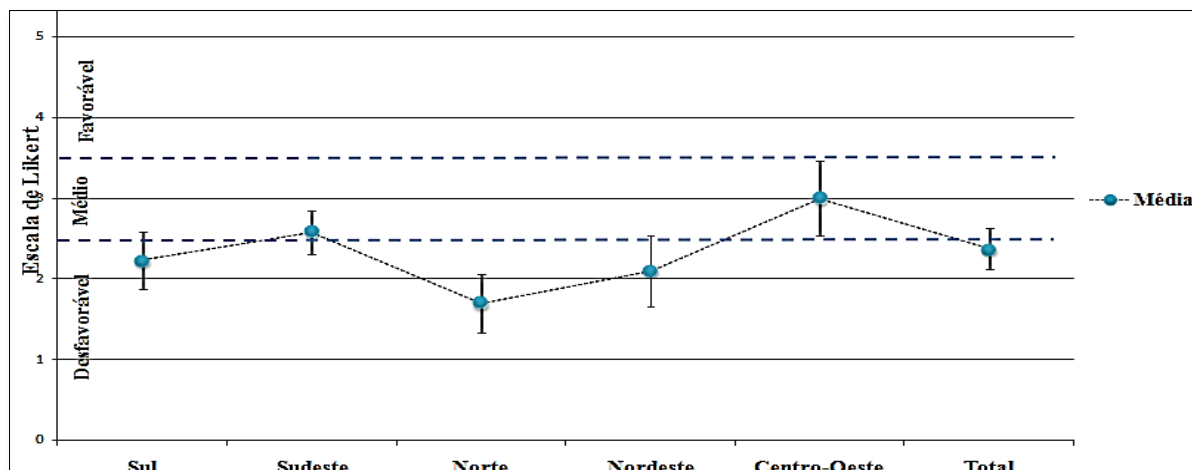


Gráfico 84: *Data warehouse*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 84) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “*data warehouse*”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. Pode-se concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio e grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta *data warehouse*.

No contexto regional, para a região Sul com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 3, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste confia-se que as respostas encontram-se entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para as regiões Norte e Nordeste espera-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste estão fixadas entre os intervalos 2,5 e 3,5, estando em grau médio para a frequência de utilização da ferramenta *data warehouse*. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, a um nível de 80% de grau de confiança, que as respostas da região Sudeste e Norte, se difiram entre si. Por fim, a um nível de 95% de grau de confiança, pode-se afirmar que as respostas da região Norte se difira das respostas do contexto geral brasileiro.

c) Data Marts

Referente à ferramenta de TI “*data marts*” observa-se que no contexto geral dos 72 gestores participantes da pesquisa, 2,8% conferiram alto grau de frequência de utilização, 19,4% atribuíram grau de relevância considerável, 48,6% indicaram grau médio, 15,3% citaram baixo grau e 13,9% mencionaram não utilizar esta ferramenta. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 117, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região \ Grau	Desfavorável		Médio		Favorável		Moda	Mediana	Média	Desvio	AT				
	1		2		3							4		5	
	%	A	%	A	%	A						%	A	%	A
Sul	15,4%	2	15,4%	2	38,5%	5	30,8%	4	0,0%	0	3	3	2,85	1,07	13
Sudeste	6,5%	2	19,4%	6	58,1%	18	12,9%	4	3,2%	1	3	3	2,87	0,85	31
Norte	30,0%	3	10,0%	1	50,0%	5	10,0%	1	0,0%	0	3	3	2,40	1,07	10
Nordeste	20,0%	2	10,0%	1	50,0%	5	20,0%	2	0,0%	0	3	3	2,70	1,06	10
Centro-Oeste	12,5%	1	12,5%	1	25,0%	2	37,5%	3	12,5%	1	4	3,5	3,25	1,28	8
Total	13,9%	10	15,3%	11	48,6%	35	19,4%	14	2,8%	2	3	3	2,82	1,00	72

Quadro 117: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *data marts*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 85 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

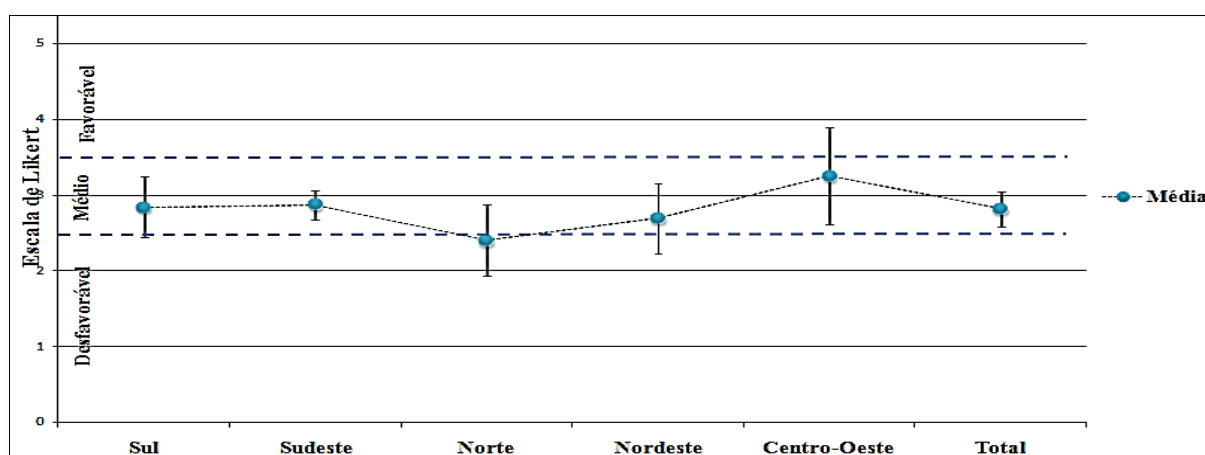


Gráfico 85: *Data marts*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posteriormente, como forma de análise do contexto geral (gráfico 85) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a

hipótese alternativa (H1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “*data marts*”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. É possível ainda, inferir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau médio de frequência de utilização da ferramenta *data marts*.

No contexto regional, para as regiões Sul e Nordeste com 80% de grau de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 2 e 3,5, ou seja, em grau médio e em grau desfavorável. Já para o Sudeste, confia-se que as respostas encontram-se entre os intervalos 2,5 e 3,5, em grau médio. Para a região Norte espera-se que as respostas estejam concentradas entre os intervalos 1 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste estão fixadas entre os intervalos 2,5 e 4, estando em grau médio e grau favorável para a frequência de utilização da ferramenta *data marts*.

d) OLAP

Concernente a ferramenta de TI “OLAP”, constata-se que no contexto geral nenhum respondente conferiu alto grau de frequência de utilização, 1,4% indicou grau relevante, 4,2% atribuíram grau médio, 9,7% mencionaram baixo grau e 84,7% afirmaram não utilizar esta ferramenta com nenhuma frequência. Para que se possa evidenciar e propiciar melhor entendimento dos resultados, as respostas e informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas utilizadas, são apresentadas no quadro 118.

Região \ Grau	Desfavorável				Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT
	1		2		3		4		5						
	%	A	%	A	%	A	%	A	%	A					
Sul	84,6%	11	15,4%	2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,15	0,38	13
Sudeste	87,1%	27	9,7%	3	3,2%	1	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,16	0,45	31
Norte	90,0%	9	10,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,10	0,32	10
Nordeste	70,0%	7	10,0%	1	20,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,50	0,85	10
Centro-Oeste	87,5%	7	0,0%	0	0,0%	0	12,5%	1	0,0%	0	1	1	1,38	1,06	8
Total	84,7%	61	9,7%	7	4,2%	3	1,4%	1	0,0%	0	1	1	1,22	0,59	72

Quadro 118: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta OLAP.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para aumentar a qualidade das inferências sobre os resultados, pode-se observar o gráfico 86 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

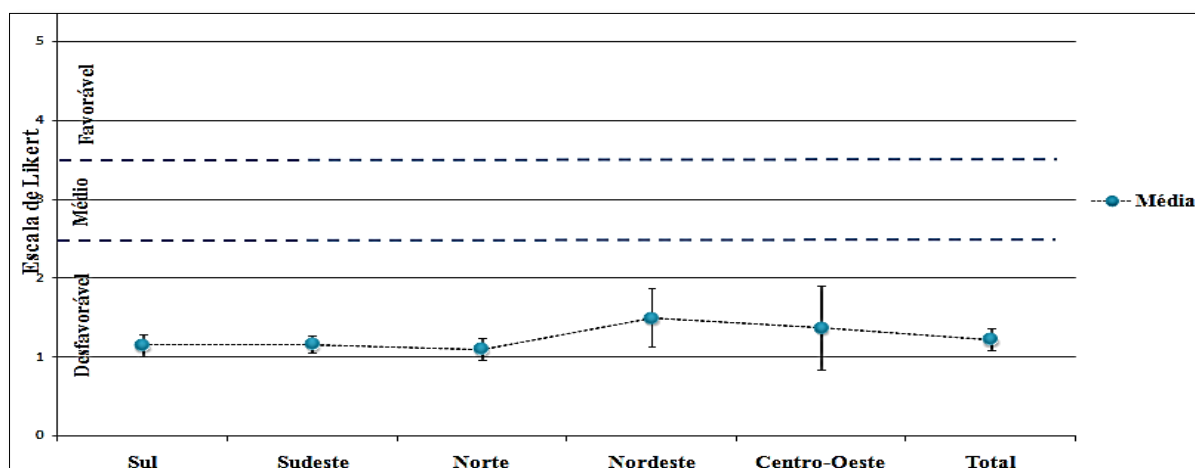


Gráfico 86: OLAP.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para fins de análise do contexto geral (gráfico 86) realizou-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “OLAP”, como todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese alternativa em favor da hipótese nula. Pode-se concluir que com 95% de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta OLAP.

No contexto regional, para as regiões Sul, Sudeste, Norte, Nordeste e Centro-Oeste com 80% de grau de confiança espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 2, ou seja, em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta OLAP.

e) Data Mining

Para a ferramenta de TI *data mining* os resultados gerais apontam que dos 72 gestores investigados, somente 1,4% conferiu alto grau de frequência de utilização para esta ferramenta, 8,3% indicaram grau relevante, 20,8% atribuíram grau médio, 30,6% cominaram baixo grau e 38,9% asseguraram não utilizarem esta ferramenta de forma alguma. As respostas e as informações referentes ao contexto regional bem como as análises estatísticas

utilizadas, são apresentas no quadro 119, para que se possa evidenciar e obter um melhor entendimento dos resultados.

Região	Grau	Desfavorável		Médio		Favorável				Moda	Mediana	Média	Desvio	AT		
		1		2		3		4							5	
		%	A	%	A	%	A	%	A						%	A
Sul		53,8%	7	23,1%	3	23,1%	3	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,69	0,85	13
Sudeste		25,8%	8	35,5%	11	25,8%	8	9,7%	3	3,2%	1	2	2	2,29	1,07	31
Norte		70,0%	7	30,0%	3	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1	1	1,30	0,48	10
Nordeste		30,0%	3	40,0%	4	20,0%	2	10,0%	1	0,0%	0	2	2	2,10	0,99	10
Centro-Oeste		37,5%	3	12,5%	1	25,0%	2	25,0%	2	0,0%	0	1	2,5	2,38	1,30	8
Total		38,9%	28	30,6%	22	20,8%	15	8,3%	6	1,4%	1	1	2	2,03	1,03	72

Quadro 119: Medidas estatísticas descritivas das opiniões dos respondentes sobre a frequência de utilização da ferramenta *data mining*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para enriquecer qualitativamente este item foi elaborado o gráfico 87 das médias com intervalo de confiança de 80% para as regiões e de 95% para o contexto geral.

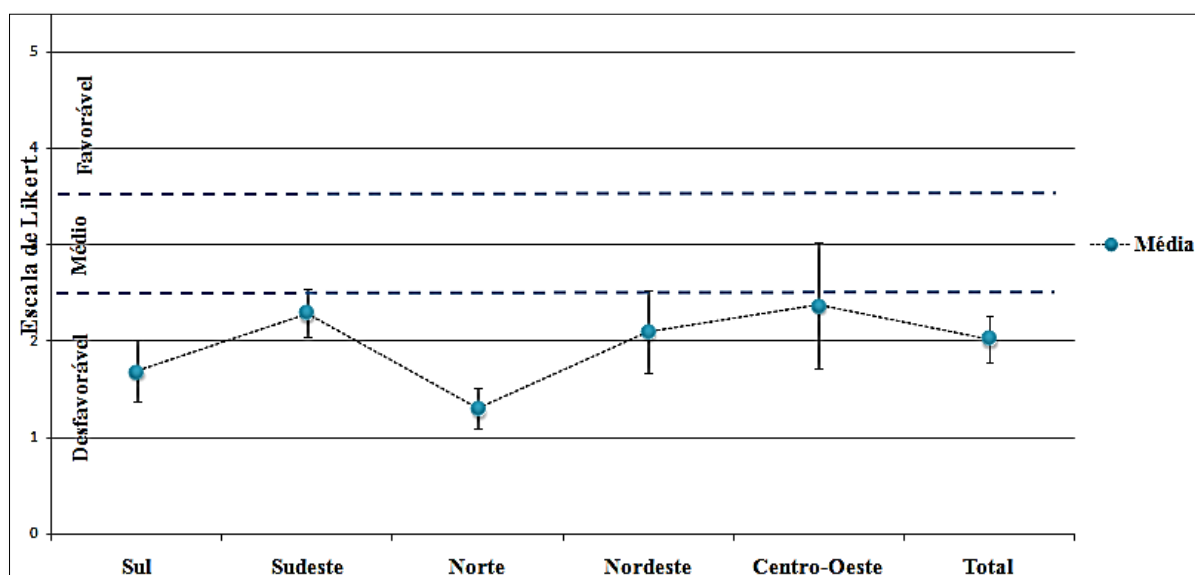


Gráfico 87: *Data mining*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar o contexto geral (gráfico 87) fez-se o teste de hipótese assumindo como hipótese nula (H_0 = as médias das regiões são iguais) contra a hipótese alternativa (H_1 = as médias das regiões são diferentes) para um intervalo de 80% de grau de confiança. Com relação ao grau de frequência de utilização da ferramenta “*data mining*”, como nem todas as regiões contém ao menos uma parte em algum intervalo que estão nivelados, não se pode aceitar a hipótese nula em favor da hipótese alternativa. É possível ainda, inferir que com 95%

de grau de confiança (significância) no contexto geral os hotéis atribuíram grau desfavorável de frequência de utilização da ferramenta *data mining*.

No contexto regional, para as regiões Sul e Norte com 80% de confiança, espera-se que as respostas da pesquisa realizada, estejam entre os intervalos 1 e 2, ou seja, em grau desfavorável. Para a região Sudeste, confia-se que as respostas encontram-se entre os intervalos 2 e 3, em grau médio e em grau desfavorável. Para a região Nordeste, verifica-se que as respostas encontram-se fixadas entre os intervalos 1 e 2,5, em grau desfavorável. Por fim, observa-se que as respostas da região Centro-Oeste estão fixadas entre os intervalos 1 e 3, estando em grau médio e em grau desfavorável para a frequência de utilização da ferramenta *data mining*. É possível ainda, inferir que há uma diferença significativa, a um nível de 80% de grau de confiança, que as respostas da região Norte se difiram das respostas das regiões Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste. Isto aponta para um possível desconhecimento da ferramenta nesta região.

4.6 Análise dos dados

4.6.1 Análise do contexto geral

Para a análise dos dados, utilizou-se também, 80% de grau de confiança para as regiões e de 95% para o contexto geral brasileiro, exceto os itens de determinadas regiões que apresentaram a necessidade de calcular o grau de significância através do p-value visando proporcionar uma inferência mais precisa.

Objetivando propiciar uma melhor percepção dos resultados atingidos, foram elaborados os quadros resumos preenchidos pelas letras “D”, “MD”, “M”, “MF” e “F” que abreviam e significam: D (nenhuma frequência); MD (baixa frequência); M (regular frequência); MF (relevante frequência) e F (alta frequência)”. Já as letras “C” e “U” utilizadas em alguns quadros significam respectivamente coleta e utilização das informações.

A síntese dos resultados que norteiam os objetivos específicos do estudo é apresentada a seguir.

No que diz respeito ao **primeiro objetivo específico** – identificar o nível de padronização das etapas do ciclo da Inteligência Competitiva, constatou-se que a

padronização destas etapas, não é um método usualmente empregado pelos hotéis pertencentes a redes hoteleiras no contexto brasileiro. Com relação à etapa de “planejamento” das informações necessárias (quadro 120) verifica-se que no contexto geral os gestores atribuíram baixo grau de padronização para a mesma. Já as fases de “coleta” e “análise” da informação não apresentaram nenhum grau de padronização. Nas etapas de “disseminação da informação” e de “*feedback*” percebeu-se grau regular de padronização. Cabe ressaltar que, mesmo que de forma não significativa, há diferenças na etapa de disseminação da informação entre as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste (baixa padronização) e na etapa de *feedback* nas regiões Sudeste, Norte e Centro-Oeste (baixa padronização). Por fim, conclui-se que não há diferença regional para os itens acima, apesar de aparentemente existirem.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Planejamento das informações necessárias	MD	MD	MD	MD	D	MD	Sim
Coleta da informação	MD	D	D	MD	D	D	Sim
Análise da informação	MD	D	D	D	D(76%)	D	Sim
Disseminação da Informação	M(71%)	M	MD	MD	MD	M(94%)	Sim
Feedback	M(70%)	MD	MD	M(72%)	MD(77%)	M(87%)	Sim

Quadro 120: Resultado da padronização das etapas do ciclo de IC

Fonte: Elaborado pela autora.

A não padronização das etapas do ciclo de IC (quadro 120) leva a crêr que possivelmente a maioria dos gestores não possui conhecimento em IC e que coletam dados e informações e os transmitam em estado bruto, sem analisá-los, sem transformá-los em conhecimento e dotá-los de inteligência para a tomada de decisão.

Identificar os hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva, constitui-se do **segundo objetivo específico** e corresponde as práticas e esforços dos mesmos na realização da atividade de IC de maneira formal. O estudo verificou que a maioria dos hotéis não possuem uma unidade formal na empresa dedicada à essa atividade. Averiguou-se que dos 72 empreendimentos hoteleiros somente 22 (30,5%) demonstraram ter algum esforço/orientação formal para a realização dessa atividade e que apenas 4 (5,5%) hotéis possuem unidade organizacional formal de IC, sendo que 1 encontra-se na região Sul, 2 no Sudeste e 1 no Nordeste.

Com relação ao grau de importância da IC percebido pelos 22 hotéis que possuem esforço/orientação formal para a realização da atividade de IC, as respostas (quadro 121) permitiram algumas conclusões. De maneira geral os respondentes percebem a IC como sendo

muito importante para a sua organização. Contudo, cabe ressaltar que apenas 4 (5,5%) hotéis declararam ter uma unidade formal dedicada a esta atividade, apresentando uma disparidade incongruente com relação às respostas, pois se a atividade de IC é importante, faria mais sentido que os hotéis dedicassem mais esforços e recursos para a formalização da mesma, do que os que foram identificados no estudo. Corroborando Vedder e Guynes (2002), explicam que essa disparidade possa acontecer pelo fato de ser difícil quantificar e justificar as taxas de retorno sobre os investimentos em atividades de IC, por conseguinte, pode também ser difícil os gestores apoiarem os investimentos associados aos esforços dessa atividade.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Grau de importância da IC percebido para a sua organização	F(78%)	F	F	F	F(70%)	F	Sim

Quadro 121: Resultado do grau de importância da IC percebido para o hotel.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente as contribuições geradas por um programa de atividade de IC em sua empresa, as respostas dos 22 hotéis (quadro 122) permitiram perceber que de uma maneira geral, a IC contribui na identificação de oportunidades e ameaças, bem como no desenvolvimento de planos estratégicos, com exceção da região Nordeste, que apresentou uma aparente (não significativa) diferença, para este último. Há uma forte percepção, por parte dos gestores, de que a IC melhora o desempenho da empresa em relação aos concorrentes e de que os mesmos estão envolvidos nesse processo. Porém, não percebem que a IC seja relevante na implementação de estratégias de TI. Cabe ressaltar, que há diferenças, não significativas, neste quesito entre as regiões Sul e Sudeste (maior importância) em relação às demais regiões do Brasil. Por fim, conclui-se que não há diferença regional para os itens acima, apesar de aparentemente existirem. Faz-se necessário destacar que os gestores apresentam uma visão e entendimento claro concernente às vantagens que possivelmente um programa de IC pode proporcionar a empresa.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Identificação de oportunidades e ameaças	MF(68%)	MF	M?	MF(57%)	MF	MF	Sim*
Desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias	F	MF	M?	MD(68%)	MF(70%)	MF	Sim*
Implementação ou adaptação das estratégias de TI	MF(68%)	MF(71%)	MD	MD(68%)	MD(71%)	M(85%)	Sim*
IC melhora a compreensão do desempenho	MF(78%)	MF	MF(70%)	MF(78%)	MF(70%)	MF	Sim*

da empresa em relação aos concorrentes							
Nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da IC	M?	MF	MD(70%)	MD(66%)	MF(70%)	MF	Sim*

Quadro 122: Resultado das contribuições de se ter um programa de atividade de Inteligência Competitiva em sua empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação aos itens que melhor representam a eficácia de IC percebida pela sua organização através das respostas é possível inferir que dos 22 hotéis apenas 18,2% dos gestores consideram a IC em seu hotel como sendo muito eficaz, 40,9% compreendem como sendo boa, 27,3% acreditam ser razoável e 13,6% dos gestores admitiram ser ineficaz. Ao se analisar os resultados sobre a eficácia da IC percebida pelos hotéis ficam evidentes as diferenças entre as regiões. Contudo, cabe ressaltar que, dos 22 hotéis investigados 50,0% anteciparam um ligeiro aumento nas atividades de IC, 22,7% dos gestores prevêem que o esforço do hotel em IC irá permanecer na mesma e 27,3% dos respondentes não sabem qual o futuro esperado para essa atividade ao longo dos próximos dois a três anos. Pode-se destacar que apesar dos 22 hotéis comporem um grupo seletivo de empresas que possuem esforço/orientação formal, as organizações situadas no Norte e Nordeste do Brasil não apresentam sinais claros e concretos sobre os benefícios de se ter um programa de IC.

Referente às funções organizacionais que tem maior benefício com a utilização das ferramentas de TI e de IC, constatou-se que, na percepção dos gestores, todas as áreas são beneficiadas pela utilização destas ferramentas, com maior relevância para as áreas diretivas e financeiras e menor importância para as áreas de marketing/vendas e A e B.

Concernente às fontes de informações utilizadas para o processo de IC pelos 22 hotéis, registra-se de forma geral que a publicação de informações é a fonte mais utilizada, citada por todos os gestores de todas as regiões, seguida pelo contato com pessoas de dentro da empresa, depois pela utilização de bases de dados eletrônicas e por último, contatos com pessoas de outras organizações. Conforme apresentado anteriormente no referencial teórico, os colaboradores do hotel, são as fontes de informações mais valiosas. De acordo com os resultados pode-se concluir que os hotéis investigados têm procurado aproveitar essas fontes, contudo não se sabe se isso acontece de forma eficiente, já que o aproveitamento e utilização das bases de dados, onde comumente essas informações devem ser adicionadas, disseminadas e consultadas, apresenta baixo índice de utilização.

Quanto à utilização das informações adquiridas através do contato com pessoas de outras organizações, acredita-se que os hotéis não podem ignorar a necessidade de voltar os olhares para fora, buscando maior contato e sondando os colaboradores ou ex-funcionários do

setor hoteleiro na busca de informações relevantes, uma vez que observar e entender práticas bem sucedidas, pode trazer idéias para solucionar problemas internos e externos e auxiliar no processo de tomada de decisões. Por fim, salienta-se que os gestores não conferem tanta importância para as informações primárias, podendo correr o risco de muitas vezes se depararem com informações publicadas que não são analisadas por especialistas da área, ou até mesmo com percepções e/ou análises distorcidas a realidade do ambiente.

Referente à percepção da alta gerência em relação às funções de TI, conclui-se que essas funções não são compreendidas como ferramenta de apoio a IC e sim como suporte empresarial. Cabe ressaltar que dos 22 respondentes apenas 13,6% relataram que a TI apóia as atividades de IC. É possível ainda, inferir que a maioria desses hotéis não apresentaram sinais claros de terem conhecimento ou de terem se dado conta dos benefícios e vantagem competitiva que as ferramentas de TI aliadas aos métodos de análise em IC, possam proporcionar aos empreendimentos.

Concernente ao nível de eficácia percebida pelo hotel nas funções de TI, os resultados demonstram que existe diferença de opiniões sobre esta questão. No contexto geral 40,9% dos gestores percebem a eficácia considerando estar entre os melhores na sua indústria e 18,2% afirmaram que a eficácia é abaixo da média. É bastante provável que os hotéis que indicaram eficácia abaixo da média, não invistam em ferramentas de IC, em conhecimento e em mão de obra qualificada para realizar essa atividade de maneira formal.

O **terceiro objetivo específico** engloba identificar a frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão bem como mensurar as práticas e frequência do monitoramento das informações, correspondendo aos concorrentes, fornecedores, regulamentações, clientes, processos internos e etapas de hospedagem. O estudo verificou que o monitoramento das informações do ambiente externo e interno é um método usual empregado pelos hotéis pertencentes a redes hoteleiras no contexto brasileiro. Entretanto, alguns aspectos e fontes de informações são frequentemente monitorados, enquanto outros são totalmente ignorados.

No que diz respeito ao monitoramento dos concorrentes (quadro 123), verifica-se que no contexto geral apenas a variável “preços praticados” é monitorado frequentemente pelos hotéis, seguido pelas “mudanças nos serviços dos concorrentes” com frequência de monitoramento regular. Já as variáveis “mudanças no marketing dos concorrentes” e “introdução de novos produtos” possuem frequência de monitoramento de regular a baixa, enquanto que os “custos e resultados” são pouco monitorados ou ignorados. Por fim, cabe salientar que em torno de 50,0% dos gestores mencionaram ter necessidade de obter mais

informações sobre as mudanças nos serviços e no marketing dos concorrentes, 62,5% indicaram ter necessidade de obter mais informações sobre a introdução de novos produtos pelos concorrentes e 87,5% mencionaram ter necessidade de captarem mais informações sobre os custos e resultados financeiros dos concorrentes. Percebe-se que os gestores acabam excluindo e deixando de lado aspectos relevantes que causam mudanças no mercado e que os hotéis devem acompanhar com mais atenção.

Ao observar os resultados (quadro 123) fica claro que com exceção dos preços praticados, os gestores não valorizam as informações concorrenciais e que possivelmente os hotéis consideram seus produtos/serviços como sendo bons, atrativos e que serão vendidos, fazendo pouca diferença a posição, comportamento e estratégias utilizadas pelos concorrentes.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA - CONCORRENTES							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Preços praticados	F	F	MF	F	F	F	Não
Mudança nos serviços dos concorrentes	MD	M	D	MD	M(76%)	M(81%)	Não
Mudanças no marketing dos concorrentes	MD	MD	MD	MD	MF	MD	Sim
Introdução de novos produtos	M	MD	D	MD	M	MD	Não
Custos e resultados financeiros dos conc.	D	D	D	D	D	D	Sim

Quadro 123: Resultados do monitoramento dos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Concernente ao monitoramento dos fornecedores (quadro 124) verifica-se que no contexto geral a variável “preços e prazos praticados” é monitorada frequentemente pelos gestores, seguido pelas “inovações em insumos e serviços” que apresentou frequência regular de monitoramento com exceção das regiões Sul, Nordeste e Centro-Oeste (maior frequência). Com relação à variável “identificação de novos fornecedores” pode-se inferir que a mesma possui uma frequência de monitoramento baixa. O item “mudanças nas tendências do mercado de atuação” apresentou monitoramento regular, com exceção da região Nordeste (maior frequência).

Já o atributo “surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos” apresentou frequência regular de monitoramento, com exceção da região Centro-Oeste (maior frequência) e a região Norte (nenhuma frequência). Cabe ressaltar que as variáveis “identificação de novos fornecedores” e “mudanças nas tendências do mercado de atuação” apesar de aparentarem diferenças, pode-se concluir que não há diferença regional. Já para as demais variáveis entende-se que há diferenças significativas na frequência de monitoramento pelas regiões. Por fim, compreende-se que,

embora os gestores monitorem com certa regularidade as mudanças nas tendências do mercado de atuação e o surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos, respectivamente 77,8% e 56,9% dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações. Cabe ressaltar que apesar do item identificação de novos fornecedores, apresentar baixa frequência de monitoramento, somente 22,2% dos gestores mencionaram ter a necessidade de obter mais informações, o que leva a crer que há certa acomodação por parte dos mesmos em relação a esse item.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Preços e prazos praticados pelos fornecedores	MF	MF	MF	F	MF	MF	Não
Inovação em insumos e serviços	MF	M	MD	MF	F	M	Não
Identificação de novos fornecedores	MD	D(71%)	MD	MD	MD(74%)	MD	Sim
Mudança nas tendências do mercado de atuação	MD	M	MD	MF	MD(71%)	M	Sim
Surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aplicadas aos produtos, serviços e/ou processos	MD	M	D	MD	MF	M	Não

Quadro 124: Resultado da frequência de monitoramento dos fornecedores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação ao monitoramento das regulamentações (quadro 125) verifica-se que, no contexto geral, a variável “práticas de bancos e financiadoras” é monitorada de forma regular pelos gestores, contudo, há diferenças significativas nesse quesito entre as regiões Sul e Centro-Oeste (maior frequência) com relação às regiões Norte e Nordeste (baixa frequência). Já a variável “condições gerais da economia” possui frequência relevante de monitoramento, enquanto as “condições sócio culturais da sociedade” tem frequência regular de monitoramento. É possível ainda coligir que esta última apresenta diferenças significativas entre a região Sudeste (baixa frequência), Norte (nenhuma frequência) e as regiões Nordeste e Centro-Oeste (maior frequência). A variável “condições demográficas” também apresenta frequência regular de monitoramento no contexto geral e diferenças significativas entre as regiões Sul e Centro-Oeste (maior frequência) em relação as regiões Sudeste e Nordeste (baixa frequência) e a região Norte (nenhuma frequência). Por fim, a variável “leis e normas que regulamentam o setor” apresenta alto grau de frequência de monitoramento. Salienta-se que dos 72 gestores pesquisados 58,3% indicaram ter necessidade de obter mais informações sobre as condições sócio-culturais da sociedade e 44,4% sobre as condições demográficas da população.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Práticas de bancos e financiadoras	MF	M	MD	MD	MF	M	Não
Condições Gerais da economia	F	MF	MF	MF	F	MF	Sim
Condições sócio culturais da sociedade	M	MD	D	MF	MF	M	Não
Condições demográficas	MF	MD	D(76%)	MD	MF	M	Não
Leis e normas que regulamentam o setor	F	F	MF	MF	F	F	Sim**

Quadro 125: Resultado da frequência de monitoramento das regulamentações.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente ao monitoramento do “perfil dos clientes” (quadro 126), constata-se que no contexto geral a variável “necessidades dos clientes” apresenta frequência de monitoramento regular, com exceção da região Centro-Oeste (maior frequência). Para a variável “perfil socioeconômico dos clientes” verifica-se que os gestores atribuíram grau médio, contudo, há diferenças na frequência de monitoramento entre as regiões Sul, Norte e Nordeste (baixo monitoramento), em relação à região Sudeste (monitoramento regular) e a região Centro-Oeste (maior monitoramento). Para a variável “utilização que os clientes fazem dos produto/serviços”, averigua-se que no contexto geral possui frequência regular e baixa de monitoramento. Para nenhum dos itens acima, com exceção do “perfil socioeconômico e distribuição geográfica” pode-se concluir que há diferença regional, apesar de haver aparentes diferenças.

Embora os gestores monitorem com certa regularidade o perfil dos clientes, mais da metade dos pesquisados mencionaram ter necessidade de obter mais informações sobre o perfil socioeconômico e distribuição geográfica dos clientes e sobre a utilização que os mesmos fazem dos produtos e serviços. Estas necessidades indicam uma possível preocupação por parte dos gestores em conhecer melhor seus clientes e investirem tempo e atenção para aspectos de personalização e diferenciação relacionados a necessidades e desejos dos mesmos.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Necessidades dos clientes	M	M	M	M(76%)	MF	M	Sim
Perfil socioeconômico e distribuição geográfica	MD	M	MD	MD	MF	M	Não
Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	M(73%)	M	MD	MD	MD	M	Sim

Quadro 126: Resultado da frequência de monitoramento do perfil dos clientes.

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo à coleta e utilização das informações do ambiente externo (quadro 127), verifica-se que no contexto geral os gestores coletam com frequência informações através de “contato direto com fornecedores” e não as utilizam. Para as informações obtidas através de contatos com “dirigentes/empregados dos concorrentes”, “administradores de empresas não concorrentes” e “amigos e familiares” constatou-se que os respondentes coletam as informações com baixa frequência e não as utilizam.

Nota-se que há diferenças significativas regionais com relação à frequência de coleta de informações através de contatos com “administradores de empresas não concorrentes” entre a região Sudeste (frequência regular) em relação as demais regiões (baixa frequência). Já para as informações obtidas através do contato com “especialistas”, em “publicações técnicas da área ou do setor” e em “jornais e revistas da imprensa em geral” verificou-se que os gestores apresentam frequência regular de coleta e baixa utilização das informações. Para esta última fonte, há diferenças regionais significativas, referente à utilização das informações, entre a região Sudeste (regular utilização), em relação a região Norte (nenhuma utilização) e a região Centro-Oeste (maior utilização). As informações adquiridas através da “participação em feiras” possuem frequência relevante de coleta e baixa utilização. Observa-se que, ambas as fases apresentam diferenças regionais significativas. Para a fase de coleta a diferença encontra-se nas regiões Norte e Nordeste (baixa coleta); já para a utilização a diferença esta nas regiões Sudeste (regular utilização) e Norte (nenhuma utilização). Com relação à frequência de coleta e utilização das informações obtidas através da participação em “seminários, palestras e cursos” os gestores atribuíram frequência regular de coleta e utilização das informações. Já para as informações obtidas nas “associações de empresas” os respondentes conferiram grau favorável de frequência de coleta e grau regular de utilização. Cabe enfatizar que há diferenças regionais significativas, com relação à utilização neste item, entre a região Norte (nenhuma utilização) e as regiões Nordeste e Centro-Oeste (baixa utilização). Para a coleta e utilização das informações obtidas nas “entidades de apoio” os hotéis não atribuíram nenhum grau de frequência. Já para as informações adquiridas através de “contatos em agências de viagens” possuem frequência de coleta relevante e utilização regular. Há diferenças regionais significativas para a etapa de coleta deste item, entre as regiões Nordeste (maior coleta) e Centro-Oeste (baixa coleta).

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA								
Item		Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Contato direto com fornecedores	C	MF	MF	MF	MF	MF	MF	Sim
Contato direto com fornecedores	U	MD	D	D	MD	MD	D	Sim
Contatos direto com dirigentes/empregados dos concorrentes	C	D(78%)	MD	D	MD	M(68%)	MD	Sim
Contatos direto com dirigentes/empregados dos concorrentes	U	D	D	D	MD	MD	D	Sim
Administradores de empresas não concorrentes	C	MD	M	MD	MD	MD	MD	Não
Administradores de empresas não concorrentes	U	D	MD	D	MD	D	D	Sim
Especialistas	C	MD	M	MF	MF	MF	M	Sim
Especialistas	U	MD	MD	MD	MD	MF	MD	Sim
Participação em feiras	C	MF	MF	MD	MD	MF	MF	Não
Participação em feiras	U	MD	M	D	MD	MD	MD	Não
Seminários, palestras e cursos	C	M(75%)	M	MD	MD	MF	M	Sim
Seminários, palestras e cursos	U	MD	M	MD	MD	MD	M(85%)	Não
Associação de Empresas	C	MF	MF	MF	MF	MD(76%)	MF	Sim
Associação de Empresas	U	M	M	D(76%)	MD	MD	M	Não
Entidades de apoio	C	MD	D(70%)	D	D	MD	D	Sim
Entidades de apoio	U	D	D	D	D	D	D	Sim
Amigos e Familiares	C	D(78%)	D	MF	MF	MF	MD	Sim
Amigos e Familiares	U	D	D	MD	MD	D	D	Sim
Publicações técnicas da área ou do setor	C	M	M	MF	MF	MF	M(91%)	Sim
Publicações técnicas da área ou do setor	U	MD	MD	MD	MD	MD(77%)	MD	Sim
Jornais e revistas da imprensa em geral	C	MF	MF	MD	MD	MD	M	Sim
Jornais e revistas da imprensa em geral	U	MD	M	D	MD	MF	MD	Não
Contatos em agências de viagem	C	MF	MF	MF	F	MD	MF	Não
Contatos em agências de viagem	U	M(73%)	M	MD	MF	MD	M	Sim

Quadro 127: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações do ambiente externo.
Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à frequência de coleta e utilização das informações do ambiente interno (quadro 128), constata-se que no contexto geral os gestores atribuíram nível de frequência de coleta de informações relevante através de contatos “direto com os clientes”, com os “demais empregados da empresa” e através do acesso de “banco de dados”, enquanto os mesmos indicaram grau regular de frequência de utilização para essas informações. Já as informações obtidas através de contatos com o “pessoal interno de vendas”, “pessoal interno da produção/operações” e “contador da empresa” apresentam frequência regular de coleta e baixa utilização. Por fim, as informações obtidas em “relatório gerenciais internos” apresentaram alto grau de frequência de coleta e grau relevante de utilização. Não há diferença regional, apesar de aparentes diferenças, para nenhum dos itens.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA								
Item		Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Contato direto com os clientes	C	MF	F(74%)	M(76%)	MF	MF	MF	Sim
Contato direto com os clientes	U	M(73%)	M	MD	MD	MD	M(72%)	Sim
Pessoal interno de vendas	C	M(73%)	M	MD	MD(78%)	M(77%)	M	Sim
Pessoal interno de vendas	U	MD	MD	D(72%)	MD	MD	MD	Sim
Pessoal interno da produção/operações	C	MD	M	MD	MD	MD	M	Sim
Pessoal interno da produção/operações	U	MD	MD	D(72%)	MD	MD	MD	Sim
Contador da Empresa	C	MD	M(75%)	MD	MD	M	M(89%)	Sim
Contador da Empresa	U	MD	MD	D	MD	MD	MD	Sim
Demais empregados da empresa	C	MF	M	MF	MF	MF	MF	Sim
Demais empregados da empresa	U	M(71%)	M	MD	M(76%)	MD	M	Sim
Relatório gerenciais internos	C	MF	F	MF	MF	F	F	Sim
Relatório gerenciais internos	U	MF	MF	MF	MF	MF	MF	Sim
Banco de dados das empresas	C	MF	M(78%)	MF	MF(74%)	MF	MF	Sim
Banco de dados das empresas	U	MD	M	MD	M(76%)	MD	M	Sim

Quadro 128: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações do ambiente interno.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alusivo à frequência de coleta e utilização das informações obtidas nos processos hoteleiros (quadro 129), constata-se que no contexto geral os gestores atribuíram nível regular de frequência de coleta de informações no processo “administrativo” e baixa frequência de utilização. Para as informações obtidas no processo de “recepção e reserva” os respondentes indicaram relevante frequência de coleta das informações e baixa utilização. Com relação às informações obtidas no processo de “governança”, as mesmas possuem frequência regular de coleta e frequência relevante de utilização. Para o processo de “alimentos e bebidas” os gestores mencionaram coletar as informações com frequência regular e utilizá-las com baixa frequência. Concernente as informações obtidas no “processo de compras”, estas possuem frequência de coleta relevante e baixo grau de utilização. Cabe ressaltar que este processo apresenta diferenças significativas entre as regiões para a etapa de coleta de informações entre as regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste (maior coleta) em relação às regiões Norte e Nordeste (baixa coleta) Já as informações adquiridas no processo de “limpeza e manutenção” são coletadas com baixa frequência e não são utilizadas. Finalmente, cabe ressaltar que com exceção da etapa de coleta de informações no processo de compras, para nenhum dos demais itens pode-se concluir que há diferença regional, apesar de aparentarem diferenças.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA								
Item		Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Administrativo	C	MF	M	MD	MF	MF	M(88%)	Sim
Administrativo	U	MD	MD	D(72)	MD	MD	MD	Sim
Recepção e Reserva	C	F(73%)	Mf	MF	MF	MF	F(81%)	Sim
Recepção e Reserva	U	MD	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Governança	C	M(73%)	M	MF	MF	MF	M(92%)	Sim
Governança	U	MF	MF	MF	MF	MF	MF	Sim
Alimentos e Bebidas	C	M(75%)	M	MF	MF	MF	M(93%)	Sim
Alimentos e Bebidas	U	MD	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Compras	C	MF	MF	MD	MD	MF	MF	Não
Compras	U	MD	M(70%)	MD	MD	MF	MD	Sim
Limpeza e Manutenção	C	MD	M	MD	MD	M(77%)	MD	Sim
Limpeza e Manutenção	U	D	MD	D	D	MD	D	Sim

Quadro 129: Resultado da frequência da coleta e utilização das informações captadas nos processos hoteleiros.

Fonte: Elaborado pela autora.

Concernente à frequência de coleta e utilização das informações obtidas nas etapas pertencentes ao ciclo hoteleiro (quadro 130), verifica-se que no contexto geral os gestores atribuíram alto grau de frequência de coleta de informações na fase de “reserva” e baixa frequência de utilização. Para as informações obtidas na etapa de “*check-in*” os respondentes indicaram alta frequência de coleta das informações e frequência regular de utilização. Cabe ressaltar que há diferenças significativas para ambas as etapas. Para a etapa de coleta a diferença encontra-se nas regiões Sul e Norte (grau relevante) e para a etapa de utilização a diferença está nas regiões Norte (nenhuma utilização), Nordeste e Centro-Oeste (baixa utilização). Com relação às informações da etapa de “acompanhar os hóspedes ao apartamento”, as mesmas não possuem nenhuma frequência de coleta e de utilização. Há diferenças regionais significativas, com relação à coleta de informações, entre a região Centro-Oeste (baixa coleta) em relação às demais regiões. Para a etapa de “serviço de despertar” os gestores mencionaram possuir baixa frequência de coleta de informações e nenhuma frequência de utilização. Referente às informações obtidas na etapa do “café da manhã”, as mesmas possuem baixa frequência de coleta e nenhum grau de utilização. Já as informações adquiridas na etapa de “encerramento da conta” são coletadas com baixa frequência e não são utilizadas. Cabe salientar que em relação a este item, há diferenças regionais significativas, na etapa de coleta, entre a região Norte (nenhuma coleta) em relação à região Centro-Oeste (coleta relevante). Por fim, para a etapa de “*check-out*” os gestores atribuíram baixo grau de coleta de informações e nenhum grau de utilização. Ressalta-se

ainda que, apesar de algumas etapas apresentarem aparentes diferenças, as mesmas não são significativas, por isso não foram mencionadas.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA								
Item		Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Reserva	C	F	F	MF	MF	F	F	Sim
Reserva	U	MD	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Check-In	C	MF	F	MF	F(76%)	F	F	Não
Check-In	U	M(73%)	M	D(72%)	MD	MD	M(92%)	Não
Acompanhar o hóspede ao apartamento	C	D	D	D	D	MD	D	Não
Acompanhar o hóspede ao apartamento	U	D	D	D	D	D	D	Sim
Serviço de despertar	C	MD	MD	D	MD	MD	MD	Sim
Serviço de despertar	U	D	D	D	D	D	D	Sim
Café da Manhã	C	MD	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Café da Manhã	U	D	D	D	D	D	D	Sim
Encerramento da Conta	C	MD	MD	D	MD	MF	MD	Não
Encerramento da Conta	U	D	D(76%)	D	MD	MD	D	Sim
Pagamento da Conta – <i>check-out</i>	C	M(70%)	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Pagamento da Conta – <i>check-out</i>	U	MD	MD	D	D	D	D	Sim

Quadro 130: Resultado da coleta e utilização das informações nas etapas de hospedagem.

Fonte: Elaborado pela autora.

De um modo geral é possível arguir que os gestores coletam dados e informações do ambiente externo, interno, em processos e etapas hoteleiras com maior frequência do que as utilizam. A baixa utilização dos dados existentes leva a crer que os gestores estão ignorando-os e concentrando esforços em captar mais informações ao invés de empregar energia em análises e concepção de inteligência valendo-se das bases de dados existentes.

Diagnosticar o nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial, trata-se do **quarto objetivo específico**. Dessa forma, em relação à frequência da utilização das ferramentas tradicionais de IC (quadro 131) verifica-se que no contexto geral os instrumentos “fatores críticos de sucesso”, “balanced scorecard” e “modelo das cinco forças de Porter” não apresentam nenhuma frequência de utilização pelos gestores pesquisados. Cabe destacar que a ferramenta “fatores críticos de sucesso” apresenta diferenças regionais significativas no grau de utilização entre a região Sudeste (baixa utilização) em relação às demais regiões (nenhuma utilização). Referente à ferramenta “matriz de SWOT”, no contexto geral, a mesma possui frequência regular de utilização, ressaltando-se

que esta apresenta diferenças de frequência de utilização significativas entre as regiões Sul e Centro-Oeste (maior utilização), Sudeste (utilização regular) e as regiões Norte e Nordeste (baixa utilização). Por fim, a ferramenta “*benchmarking*” apresenta regular frequência de utilização. Vale salientar que há diferenças significativas no grau de utilização desta ferramenta entre a região Sudeste (maior utilização) e as regiões Norte e Nordeste (baixa utilização).

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Fatores Críticos de Sucesso	D	MD	D	D(73%)	D	D	Não
Matriz de SWOT	MF	M(76%)	MD	MD	MF	M	Não
<i>Benchmarking</i>	M	MF	MD	MD	M(72%)	M	Não
Balanced Scorecard	MD	D	MD	D	MD	D	Sim
Modelo das cinco forças de Porter	D	D	D	D	D	D	Sim

Quadro 131: Resultado da frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando-se a utilização das ferramentas WEB de IC (quadro 132), as respostas dos gestores permitiram chegar a algumas conclusões. No contexto geral, verifica-se que as ferramentas TextAnalyst, Inteligência de Brimstone e Outlook ou Lotus Notes não apresentam nenhuma frequência de utilização, com exceção das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste que apresentaram uma aparente (não significativa) diferença para a última ferramenta (baixa utilização). Quanto à ferramenta Microsoft Exchange constatou-se que a mesma apresenta baixa frequência de utilização pelos gestores hoteleiros. Para nenhum dos itens há diferença regional significativa, apesar de aparentes diferenças para a ferramenta Outlook ou Lotus Notes.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
TextAnalyst	D	D	D	D	D	D	Sim
Inteligência de Brimstone	D	D	D	D	D	D	Sim
Microsoft Exchange	MD	MD	MD	MD	MD	MD	Sim
Outlook ou Lotus Notes	MD	MD	D	D	MD	D	Sim

Quadro 132: Resultado da frequência da utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados indicam uma possível falta de conhecimento e de investimentos em métodos de análise de IC por parte dos gestores, uma vez que somente as ferramentas matriz de SWOT e *benchmarking* apresentaram níveis de utilização regular.

As ferramentas de IC representam os melhores instrumentos a serem utilizados para as tomadas de decisões, pois se prestam para reduzir incertezas, visualizar o panorama dos concorrentes e do mercado e facilitar o trabalho diário nos hotéis em meio às constantes mudanças do mercado. Cabe lembrar que a IC proporciona suporte valioso para a organização sendo que, todas as informações incorporadas ao conceito de IC tornam-se facilitadoras da tomada de decisões. Com o auxílio do conhecimento e da IC, os gestores responsáveis pelas decisões têm à sua disposição grande número de ferramentas que, tendem a minimizar os riscos e os erros nas tomadas de decisões (RICCARDI; RODRIGUES, 2003).

Com relação ao grau de frequência de utilização das ferramentas de TI (quadro 133), constata-se que no contexto geral as ferramentas *business intelligence*, OLAP e *data mining*, não apresentam nenhuma frequência de utilização. Para esta última, há diferenças significativas regionais entre a região Centro-Oeste (baixa utilização) com relação às demais regiões (nenhuma utilização). Para a ferramenta *data warehouse* verifica-se que no contexto geral, a mesma possui baixo grau de utilização, porém apresenta diferenças significativas na frequência de utilização entre as regiões Sul e Sudeste (baixa utilização) em relação às regiões Norte e Nordeste (nenhuma utilização) e a região Centro-Oeste (regular utilização). Já para a ferramenta *data marts*, averigua-se que no contexto geral os gestores a utilizam com frequência regular. Apesar de aparentes diferenças regionais, pode-se inferir que não há diferenças significativas no grau de utilização da mesma.

INFERÊNCIA PARA A POPULAÇÃO BRASILEIRA							
Item	Sul	Sudeste	Norte	Nordeste	CO	Geral	Iguais?
Inteligência de negócio - BI	MD	D	D	D	MD(77%)	D(92%)	Sim
Armazém de dados - <i>data warehouse</i>	MD	MD	D	D(76%)	M	MD	Não
Armazém de dados em único departamento-DM	M(73%)	M	MD	MD	MF	M	Sim
OLAP	D	D	D	D	D	D	Sim
Mineração de dados - <i>data mining</i>	D	D(72%)	D	D(76%)	MD	D	Não

Quadro 133: Resultado da frequência da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação como auxílio ao processo de tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante desses fatos, entende-se que os empreendimentos estudados não possuem essas ferramentas ou conhecimento suficiente para utilizá-las de forma incisiva a agregar contribuições para o processo de tomada de decisão. Vale ressaltar que as ferramentas de

tratamento automático das informações podem contribuir com o processo de IC, auxiliando na coleta, mineração, armazenamento, formatação e realização de pré-análises de dados localizados em diferentes fontes, visando extrair informações críticas para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.

4.6.2 Análise dos hotéis que possuem unidade formal de Inteligência Competitiva

Como destacado anteriormente no item 4.3, os 4 hotéis que possuem unidade organizacional formal de IC encontram-se situados nas seguintes regiões: 1 na região Sul, 2 na região Sudeste e 1 no Nordeste. Dentre os 4 hotéis, 3 pertencem a redes hoteleiras internacional e 1 nacional sendo que 2 pertencem à categoria 3 estrelas, 1 a 4 estrelas e 1 a 5 estrelas.

Concernente ao gênero dos 4 respondentes, 25,0% são do sexo feminino e 75,0% são do sexo masculino. Quanto à faixa etária, 25,0% têm entre 20 a 30 anos, 25,0% têm entre 31 a 40 anos e 50,0% têm entre 41 a 50 anos. Registrou-se acerca do grau de escolaridade que, 25,0% dos gestores possuem graduação completa, 50,0% têm especialização e 25,0% têm mestrado. Tendo em vista a clareza no entendimento dos dados supracitados bem como das características desses hotéis, segue abaixo as principais particularidades apresentadas pelos mesmos, na tabela 9.

Tabela 9: Características dos hotéis que possuem unidade formal de Inteligência Competitiva

	Nº de hotéis	Categoria	Formação	Sexo	Faixa etária
Região Sul	25,0%	5 estrelas	25,0% - especialização	25,0% - masc.	41 a 50 anos
Região Sudeste	25,0%	3 estrelas	25,0% graduação	25,0% - fem.	41 a 50 anos
	25,0%	4 estrelas	25,0% mestrado	25,0% - masc.	20 a 30 anos
Região Nordeste	25,0%	5 estrelas	25,0% especialização	25,0% - masc.	31 a 40 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação às características das redes, salienta-se que os hotéis têm como países de origem a França, Brasil, Espanha e os Estados Unidos. Essas e outras particularidades sobre as redes são apresentadas na tabela 10.

Tabela 10: Característica das redes

	País de origem	Localização do escritório no Brasil	Início de Operação no Brasil	Características gerais sobre a rede
Região Sul	França	São Paulo - SP	1977	Está presente em mais de 87 países, contando com mais de 4 mil hotéis. Está entre as 2 maiores cadeias do mundo de acordo com classificações por número de empreendimento.
Região Sudeste	Brasil Espanha	Poços de Caldas - MG	1970	Está presente somente no Brasil, contando com cerca de 21 hotéis.
		São Paulo - SP	1992	Está presente em mais de 30 países, contando com mais de 350 hotéis. É a maior cadeia hoteleira de lazer do mundo e líder de mercado no Caribe e na Espanha.
Região Nordeste	Estados Unidos	São Paulo - SP	2001	Está presente em mais de 80 países.

Fonte: Elaborado pela autora.

Visando proporcionar um melhor entendimento dos resultados atingidos pelos hotéis que possuem unidade formal de IC, foram elaborados quadros resumos contendo a média das respostas dos hotéis por questões de acordo com os objetivos propostos. Cabe salientar que as respostas dos 4 hotéis não apresentaram diferenças significativas, possibilitando desta forma fazer inferências para o contexto geral dos mesmos.

Com relação ao nível de padronização das etapas do ciclo da IC, averiguou-se que a padronização destas, é uma prática usualmente empregada por esses hotéis. Os resultados demonstram que os gestores atribuíram grau relevante (média de 3,6) de padronização para as etapas do ciclo de IC. Pode-se inferir ainda, que os gestores dos hotéis possuem conhecimento em IC e que seguem as etapas de forma sistemática e padronizada, apresentando graus de padronização bastante próximos entre as mesmas.

Concernente ao grau de importância da IC percebido pelos 4 hotéis, a média das respostas (4,75) demonstram que os gestores percebem a IC como sendo muito importante para a empresa.

Média das respostas por questões			
Questão	Média das respostas	Grau de padronização	Variáveis
Ciclo de inteligência competitiva	3,6	MF	Planejamento; coleta; análise; disseminação; e <i>feedback</i> .
Importância de IC percebida pelos hotéis	4,75	F	-
Contribuições de um programa de IC para a empresa	4,37	MF	Oportunidades e ameaças; desenvolvimento de planos estratégicos; melhorias do desempenho da empresa em relação aos concorrentes; e envolvimento dos concorrentes no processo de IC.
Eficácia de IC percebida pelo hotel	50% muito eficaz; e 50% boa. Relevante	MF (25% dos hotéis irão aumentar os esforços do hotel em IC).	- Muito eficaz; boa; razoável; e ineficaz.
Funções organizacionais mais beneficiadas pela utilização das ferramentas de TI e IC	-	Maior benefício para as áreas diretivas, financeira e de marketing e vendas.	- Diretiva e financeira; marketing/vendas; e alimentos e bebidas.
Fontes de informações mais utilizadas para o processo de IC.	-	Contatos com pessoas dentro da empresa.	- Informações publicadas; contato com pessoas dentro da empresa; utilização de bases de dados eletrônicas; e contato com pessoas de outras empresas organizações.
Percepção da gerencia com relação as funções de TI.	-	75% dos hotéis compreende como ferramentas de apoio a IC.	- Ferramentas de apoio a IC; e suporte empresarial.
Eficácia percebida pelo hotel com relação às funções de TI.	-	Entre os melhores na sua indústria.	- Entre os melhores na sua indústria; melhor do que a média; média; e abaixo da média.

Quadro 134: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 1.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alusivo às contribuições suscitadas por um programa de atividade de IC em sua empresa, as resposta dos 4 hotéis (quadro 134) permitiram entender que a IC contribui de forma relevante (média 4,37) e que 50,0% dos gestores percebem a IC como sendo muito eficaz e 50,0% compreendem como sendo boa. Cabe salientar que 25,0% dos hotéis prevêm que o esforço em IC irá aumentar significativamente e 75,0% indicaram que irá permanecer na mesma ao longo dos próximos dois a três anos.

Com relação às funções organizacionais que possuem maior benefício com a utilização das ferramentas de TI e de IC, averiguou-se que na percepção dos respondentes, as áreas diretivas, financeiras e de marketing/vendas são beneficiadas com maior relevância e a área de A e B com menor importância.

Referente às fontes de informações utilizadas para o processo de IC pelos 4 hotéis (quadro 134), percebe-se de forma geral que as informações adquiridas através do contato com pessoas dentro da empresa é a fonte mais utilizada, seguida pela utilização de bases de dados eletrônicas, informações publicadas e contatos com pessoas de outras organizações. Cabe destacar a utilização de fontes primárias por esses gestores, o que possivelmente ao serem analisadas, irá gerar inteligência levando em consideração as peculiaridades e

características próprias de cada empreendimento bem como do ambiente em que estão inseridas.

Com relação à percepção da alta gerência em relação às funções de TI, infere-se que 75,0% dos hotéis compreendem essas funções como sendo ferramentas de apoio a IC e 25,0% entendem como sendo suporte empresarial. Já para o nível de eficácia percebida pelo hotel nas funções de TI, os resultados apontam que no contexto geral 100,0% dos gestores consideram estar entre os melhores na sua indústria.

Referente ao monitoramento das informações do ambiente externo e interno (quadro 135), é possível coligir que este é um método constantemente empregado pelos gestores. Verifica-se que os mesmos apresentaram nível relevante de frequência de monitoramento dos concorrentes e do perfil dos clientes e alto nível de monitoramento dos fornecedores e das regulamentações, apontando para a prática completa de varredura ambiental dos dados e informações do ambiente externo e interno. Cabe ressaltar que nenhum dos gestores apresentou necessidades de obter informações sobre os ambientes analisados.

Item	Média das respostas	Grau de Padronização	Variáveis
Monitoramento dos concorrentes	4,34	MF	- Preços praticados; mudanças nos serviços dos concorrentes; mudanças no marketing dos concorrentes; introdução de novo produtos; e custos e resultados financeiros dos concorrentes.
Monitoramento dos fornecedores	4,64	F	- Preços e praticados; inovação em insumos e serviços; identificação de novos fornecedores; mudanças nas tendências do mercado de atuação; e surgimento de inovações, aplicações tecnológicas aos produtos e serviços e/ou processos.
Monitoramento das regulamentações	4,65	F	- Práticas de bancos e financiadoras; condições gerais da economia; condições sócio culturais da sociedade; condições demográficas; e leis e normas que regulamentam o setor.
Monitoramento do perfil dos clientes	4,5	MF	- Necessidades dos clientes; perfil socioeconômico e distribuição geográfica; e utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços.

Quadro 135: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 2.

Fonte: Elaborado pela autora.

Concernente à coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno (quadro 136), examina-se que os gestores atribuíram alto grau de coleta de informação para ambos os ambientes (externo e interno) apresentando níveis relevantes de utilização das mesmas. Cabe destacar que nenhuma variável apresentou diferenças significativas nas respostas e que apenas as informações extraídas de relatórios gerenciais internos apresentaram graus convergentes de coleta e utilização (alto grau).

Item		Média das respostas	Grau de Padronização	Variáveis
Ambiente externo	C	4,52	F	Contato direto com fornecedores; contatos direto com dirigentes/ empregados dos concorrentes; administradores de empresas não concorrentes; especialistas; participação em feiras; seminários, palestras e cursos;
Ambiente externo	U	3,94	MF	associação de empresas; entidades de apoio; amigos e familiares; publicações técnicas da área ou do setor; jornais e revistas da imprensa em geral; e contatos em agências de viagem
Ambiente interno	C	4,68	F	Contato direto com os clientes; pessoal interno de vendas; pessoal interno da produção/operações; contador da empresa; demais empregados da empresa; relatórios gerenciais internos; e banco de dados das empresas.
Ambiente interno	U	4,32	MF	

Quadro 136: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 3.

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente à frequência de coleta e utilização das informações obtidas nos processos hoteleiros (quadro 137), averigua-se que no contexto geral os gestores indicaram alto grau de frequência de coleta de informações e relevante frequência de utilização. Já as etapas de hospedagem apresentaram respostas convergentes, encontrando-se em grau relevante de coleta e utilização das informações. Estes resultados apontam para a conformidade entre as etapas (coleta e utilização), destacando o conhecimento e as práticas por parte dos gestores com relação ao aproveitamento dos dados e informações adquiridas e/ou existentes em bases de dados.

Item		Média das respostas	Grau de Padronização	Variáveis
Processos hoteleiros	C	4,62	F	Administrativo; recepção e reserva; governança; alimentos e bebidas; compras; e Limpeza e Manutenção.
Processos hoteleiros	U	4,04	MF	
Etapas de hospedagem	C	4,36	MF	Reserva; <i>check-in</i> ; acompanhar o hóspede ao apartamento; serviço de despertar; café da manhã; encerramento da conta; pagamento da Conta – <i>check-out</i> .
Etapas de hospedagem	U	3,68	MF	

Quadro 137: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 4.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alusivo à frequência de utilização das ferramentas tradicionais e *Web* de IC (quadro 138), constata-se que as mesmas apresentam grau relevante de frequência de utilização. Faz-se necessário comentar, que somente a ferramenta matriz de SWOT apresentou alto grau de utilização e que para a ferramenta *Web* TextAnalyst, os gestores indicaram não possuir nenhum grau de utilização. Por fim, os respondentes atribuíram grau relevante de utilização

das ferramentas de TI, o que demonstra que os mesmos possuem forte percepção dos benefícios que essas ferramentas aliadas aos métodos de análise de IC podem proporcionar aos empreendimentos hoteleiros.

Item	Média das respostas	Grau de Padronização	Variáveis
Frequência da utilização das ferramentas tradicionais de IC	4,15	MF	Fatores críticos de sucesso; Matriz de SWOT Benchmarking; Balanced Scorecard; e modelo das cinco forças de Porter.
Frequência da utilização das ferramentas <i>Web</i> de IC	3,52	MF	TextAnalyst; Inteligência de Brimstone; Microsoft Exchange; e Outlook ou Lotus Notes.
Frequência das ferramentas de TI	3,85	MF	Inteligência de negócio; <i>data warehouse</i> ; <i>data marts</i> ; OLAP; e <i>data mining</i> .

Quadro 138: Resultados dos hotéis que possuem unidade formal de IC – Parte 5.

Fonte: Elaborado pela autora.

Perante esses fatos, compreende-se que as organizações que possuem unidades formais de IC, demonstram ter conhecimento e atitudes proativas sobre a padronização do processo de IC, monitoramento de fontes de informações internas e externas, graus convergentes de coleta e utilização das informações e conhecimentos dos métodos de análise de IC e de ferramentas de TI para conceber estratégias, inteligência e vantagens competitivas, maximizando desta forma o sucesso no processo de tomada de decisão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo expõe as principais contribuições da investigação para o meio acadêmico e para os serviços turísticos e hoteleiros, ressaltando o retorno para as investigações teóricas e para as práticas gerenciais. Da mesma forma são expostas as limitações do estudo bem como as indicações para pesquisas futuras e as considerações finais.

Esta dissertação objetivou analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil como suporte à tomada de decisão, de 72 hotéis de grande porte, tendo como base o estudo qualitativo e quantitativo, utilizando-se de técnicas estatísticas e estudo comparativo com teste de hipótese entre as regiões para a análise dos dados e informações obtidas através dos gestores. Para o alcance desse objetivo foi identificado o nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria brasileira, os hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva, a frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão, bem como foi mensurada as práticas e frequência do monitoramento das informações. Também foi realizado o diagnóstico do nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial.

A metodologia adotada contemplou a base teórica do tema da dissertação oportunizando desenvolver a investigação, permitindo que os objetivos propostos fossem alcançados.

Na justificativa da dissertação demonstrou-se que empresas de grande porte disponibilizam de mais recursos financeiros para investimentos na atividade de IC, bem como para investirem em mão de obra qualificada. Também foi salientada a lacuna existente em publicações a nível nacional e internacional sobre o tema Inteligência Competitiva em serviços, o caráter pioneiro desta investigação no setor hoteleiro e as contribuições deste estudo em termos de mercado e acadêmico.

A padronização do ciclo de IC bem como o monitoramento, coleta e utilização das informações das fontes internas e externas e a utilização das ferramentas de IC e de TI, permitem ao hotel se posicionar de forma estratégica e proativa frente à concorrência, auxiliando desta forma, os gestores na criação de conhecimento e inteligência para a tomada de decisão gerencial e conseqüentemente gerando vantagens competitivas.

Com relação ao **problema da pesquisa**, definido pela pergunta central “quais ferramentas de IC os hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situados no Brasil estão utilizando como auxílio à tomada de decisões gerenciais?”, foi devidamente explicada no *Capítulo 2.6.5 Ferramentas tecnológicas de Inteligência Competitiva*, onde são detalhados os principais pontos, as etapas a serem seguidas e gerenciadas, bem como suas delimitações com relação às características organizacionais e suas contribuições.

Referente aos objetivos propostos, todos foram atingidos. O **primeiro objetivo específico** “identificar o nível de padronização do ciclo de Inteligência Competitiva na hotelaria” foi alcançado a partir da revisão da literatura na abrangência nacional e internacional e do estudo quali-quantitativo utilizando-se de técnicas estatísticas e comparativas (teste de hipótese) para análise.

O **segundo objetivo específico** “identificar os hotéis que apresentam esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva” foi alcançado através do estudo quali-quantitativo, onde foram identificados e analisados apenas os hotéis que possuíam alguma orientação para atividades e unidades formais de IC. Para a análise dos dados e informações coletadas também utilizou-se de técnicas estatísticas e comparativas (teste de hipótese).

O **terceiro objetivo específico** “identificar a frequência de coleta e de utilização das informações do ambiente externo e interno para a tomada de decisão bem como mensurar as práticas e frequência do monitoramento das informações” foi alcançado através do estudo quali-quantitativo e a partir da aferição da frequência de coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno, nos processos e etapas hoteleiras. Para a análise utilizou-se de técnicas estatísticas e comparativas (teste de hipótese) entre as etapas de coleta versus utilização e entre as regiões.

O **quarto e último objetivo proposto** “diagnosticar o nível de utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva tradicionais e WEB e das ferramentas de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial” foi alcançado através do estudo quali-quantitativo utilizando-se de técnicas estatísticas e comparativas (teste de hipótese) para análise.

Desta forma o objetivo geral “analisar as ferramentas de Inteligência Competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil como suporte à tomada de decisão” foi plenamente atingido e demonstrado nas diversas análises quanti-qualitativas elaboradas.

No conjunto dos resultados alcançados nesta pesquisa, destacam-se algumas possíveis contribuições para o conhecimento na área, a saber: Os gestores hoteleiros

convivem atualmente, com um o paradoxo bastante instigante, a abundância de informações e a necessidade de inteligência para auxiliar o processo de tomada de decisão. Com o desenvolvimento das tecnociências aliadas a globalização da economia, tem exigido esforços ainda maiores por parte dos gestores na identificação e coleta de informações de fontes confiáveis, atuais e relevantes para a tomada de decisão. Neste sentido a Inteligência Competitiva se apresenta como uma área em desenvolvimento e bastante promissora para os hotéis que buscam pela diferenciação e representatividade em um ambiente cada vez mais competitivo.

Diferentemente da proposição da literatura, na prática averiguou-se que no contexto geral a padronização das etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva, não é um método usual empregado pelos hotéis pertencentes a redes hoteleiras no contexto brasileiro. Verificou-se que há pouca ou nenhuma padronização das mesmas, indicando a falta de conhecimento por parte dos gestores e a necessidade de uma possível reestruturação e/ou implantação de processos formais e estruturados visando conceber inteligência para atingir níveis de excelência nas tomadas de decisão.

A investigação constatou que dos 72 hotéis apenas 22 (30,5%) demonstraram esforço/orientação formal para a realização da atividade de Inteligência Competitiva e que apenas 4 (5,5%) hotéis pesquisados, possuem uma área específica destinada a esta atividade. Além disso, verificou-se que no contexto geral os gestores apresentam clara percepção da relevância da Inteligência Competitiva e ausência de sinais de formalização da mesma. Somente 18,2% dos 22 hotéis percebem a Inteligência Competitiva como sendo muito eficaz para seu empreendimento, e 50,0% previram um ligeiro aumento nas atividades de Inteligência Competitiva ao longo dos próximos dois a três anos.

Concernente às atividades organizacionais que possuem maior benefício com a utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva e de Tecnologia da Informação, constatou-se que as áreas diretivas e financeiras são os setores mais beneficiados. Esses resultados indicam uma possível tendência de centralização das informações por parte das diretorias dos hotéis, que se mostram resistentes ao compartilhamento das mesmas.

Com relação às atividades e funções de Tecnologia da Informação, pode-se inferir que as mesmas não são compreendidas como ferramenta de apoio à Inteligência Competitiva e sim como suporte empresarial.

Referente ao monitoramento das fontes internas e externas de informações, em termos conclusivos, constata-se que de uma maneira geral, os hotéis pesquisados privilegiam algumas fontes enquanto que outras apresentam baixos índices de monitoração. Dentre as

variáveis que apresentaram maiores índices de monitoramento destacam-se: preços praticados pelos concorrentes, preços praticados pelos fornecedores, leis e normas que regulam o setor e as condições gerais da economia. Cabe salientar que a busca por melhores posições no mercado de atuação, demanda dos gestores hoteleiros investigados, uma postura mais proativa centrada para o monitoramento permanente dos concorrentes atuais e potenciais considerando um número maior de fontes e variáveis.

Com relação à coleta e utilização das informações do ambiente externo (concorrentes, fornecedores, órgãos reguladores) e interno (clientes, processos e etapas hoteleiras), verificou-se que no contexto geral os gestores apresentam níveis de coleta superior aos níveis de utilização.

Para análise dos dados e informações os hotéis fazem uso das seguintes ferramentas de IC: matriz de SWOT, *benchmarking* e Microsoft Exchange. Identificou-se também que as ferramentas de TI *data warehouse* e *data marts* são regularmente utilizadas como suporte ao processo de concepção de inteligência para a tomada de decisão.

Concernente aos hotéis que possuem unidades formais de Inteligência Competitiva, pode-se inferir que os mesmos apresentaram resultados diferentes do contexto geral brasileiro. Essas diferenças versam sobre a padronização do ciclo de Inteligência Competitiva (padronização e cumprimento das etapas de forma ordenada), realização de investimentos para a concepção e manutenção de unidade formal de Inteligência Competitiva, práticas formais de monitoramento das fontes internas e externas de informação, e maior conhecimento em ferramentas de Inteligência Competitiva e de Tecnologia da Informação para apoiar o processo de concepção de inteligência e de tomada de decisão.

Dentre os métodos de Inteligência Competitiva utilizados para análise dos dados, pode-se destacar: fatores críticos de sucesso, matriz de SWOT, *benchmarking*, Balanced Scorecard e modelo das cinco forças de Porter. Como ferramentas de Tecnologia da Informação empregadas para apoiar o processo de Inteligência Competitiva os gestores indicaram *business intelligence*, *data warehouse*, *data marts* e *data mining*.

Ressalta-se que os quatro hotéis supracitados, são considerados como empreendimentos de referência da prática de Inteligência Competitiva no contexto hoteleiro brasileiro, sendo necessário um estudo aprofundado sobre os mesmos.

Por fim, conclui-se que compete aos gestores hoteleiros a tarefa de analisarem e escolherem quais ferramentas e técnicas de Inteligência Competitiva e de Tecnologia da Informação são mais adequadas para suas necessidades de obtenção de inteligência dentro do seu contexto atual e futuro e optarem por criar/desenvolver e eleger um conjunto útil de

instrumentos que possam gerar melhores práticas e resultados na indústria hoteleira, visando à busca constante pela diferenciação, inovação e vantagem competitiva.

Como limitação, compete ressaltar que os resultados atingidos permitem inferir apenas sobre o contexto dos hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situadas no Brasil.

Outras investigações podem ser elaboradas a partir desta, objetivando atingir um maior número de hotéis, seja na questão de método, em novas questões que possam ser incorporadas ao universo abordado ou em novos aspectos teóricos. Por fim, vislumbra-se investigações futuras que permitirão aprofundar a pesquisa a partir desta dissertação, podendo se destacar:

- a) Análise multivariável dos hotéis objetivando identificar comportamentos;
- b) Análise aprofundada sobre a utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva por parte dos hotéis que apresentaram atividades formais de IC;
- c) Diagnósticos aprofundados da utilização de ferramentas de Inteligência Competitiva;
- d) Reprodução do estudo em hotéis pertencentes a redes hoteleiras situados em outros países, e/ou de outros portes a fim de comparações dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABREU, A. F.; SILVA, H. P. da. Inteligência competitiva na Internet. In: WORKSHOP INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA, 2., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABRAIC, 2001. p. 1-16. CD-ROM.

ACCOR HOTELS. **Hotéis pertencentes à rede.** Disponível em: <<http://www.accorhotels.com>>. Acesso em: out. 2009.

ALMEIDA, S. **Ah! Eu não acredito:** como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001.

AMAZONAS, E.; GOLDNER L. **A Evolução da Indústria Hoteleira.** 2006. Disponível em: <<http://www.raioxhotelaria.com.br/historico.php>>. Acesso em: set. 2009.

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.

ANDRADE, N. **Hotel:** planejamento e projeto. São Paulo: SENAC, 2000.

ANDRADE, S. Using customer relationship management strategies. **Applied Clinical Trials**, v. 12, n. 4, p. 37-41, abr. 2003.

ANGELONI, M. T. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, 2003.

ANGELONI, M. T.; ROMANI, C.; TEIXEIRA, F. L. M.; DAZZI, M. C. S. A tecnologia como suporte à inteligência competitiva. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2., 2001; SEMINÁRIO CATARINENSE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA TECNOLOGIA, 3., 2001. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABRAIC, 2001. p. 1-12.

ANJOS, S. J. G.; ABREU, A. F. de. Gestão estratégica da informação na hotelaria: um diagnóstico de Santa Catarina. In: RUSCHUMANN, D.; SOLHA, K. (Orgs.). **Turismo:** uma visão empresarial. Barueri: Manole, 2004. p. 117-133.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS (ABIH). Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: 27 dez. 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). Disponível em: <<http://www.abraic.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2006.

ATLANTICA HOTELS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <http://www.atlanticahotels.com.br/>. Acesso em: out.2009.

AYERS, J. Do you really know what to see in your customer? **Harvard Management Update**, jun. 2003. Disponível em: <<http://www.biinternational.com.br/aluno/varejao/files/2009/04/do-you-really-know-what-to-do-with-your-customer-data.pdf>>. Acesso em: nov. 2009.

AZEVEDO, L. A. **Benchmarking para instituições de educação tecnológica**: ferramenta para a competitividade. 2001. 260 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BALDAUF, K.; STAIR, R. M. STAIR, R. **Succeeding with Technology**: computer System Concepts for Real Life. 2. ed. [S.l.]: Course Technology Ptr, 2008.

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

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Banco central**. Gastos de turismo em 2008. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. Acesso em: 06 nov. 2009.

BARBIERO, A.; CHALOULT, Y. O Mercosul e a nova ordem econômica internacional. **Rev. bras. polít. int.** [online], Brasília, v. 44, n. 1, p. 22-42, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, A. A. Informação e Conhecimento na era Digital. **Transinformação**, Campinas, v. 17, n. 2, p. 111-122, 2005.

_____. A condição da informação. **Revista São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002.

_____. A eficiência econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 3, p. 1-18, 1996.

BARRETTO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 10. ed. Campinas: Papirus, 2001.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BATTAGLIA, M. G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informações de clientes: Finep. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 200-214, maio-ago. 1999.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALUM, N. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUMANN, R. O Brasil nos anos 1990: uma economia em transição. In: BAUMANN, R. (Org.). **Brasil: uma década em transição**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BEARDEN, W.; ETZEL, M. Reference group influence on product and brand purchase decision. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 183-194, 1982.

BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 8. ed. São Paulo: SENAC, 2003.

BERGERON, P. Regional business intelligence: the view from Canada. **Journal of Information Science**, Montreal, v. 26, n. 3, p. 153-60, 2000.

BERRY, L. L. Relationship marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPHA, G. D. (Orgs.). **Emerging perspectives in service marketing**. American Marketing Association: Chicago, 1983. p. 25-28.

BEST WESTERN. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <http://www.bestwestern.com/aboutus/index.asp>. Acesso em: out. 2009.

BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. A nova geração de sistemas de apoio à decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 1998, Niterói. **Anais...** Niterói: ABEPRO, 1998. p. 1-8.

BLUE TREE. **Hotéis pertencentes à rede**. <<http://www.bluetree.com.br>>. Acesso em: out. 2009.

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

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, p. 28-43, jan.-abr. 1995.

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

BOUNCKEN, R. B. Knowledge management for quality improvements in hotels. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 3, n. 3-4, p. 25-59, 2002.

BRASIL. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: out. 2009.

_____. Ministério do Turismo (MTUR). **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**, ano 6, n. 21, jan. 2009.

BRETZKE, M. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRISTOL HOTÉIS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.bristolhoteis.com.br/index.php?a=5>>. Acesso em: out. 2009.

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.

BURGESS, C. Planning for the future of centralisation of chain hotels. **Tourism and Hospitality Planning and Development Journal**, London, v. 1, n. 2, p. 145-156, 2004.

CALOF, J. L. Selling competitive intelligence. **Competitive Intelligence Magazine**, Bradford, v. 11, n. 1, p. 39-42, 2008.

CALOF, J. L.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 42, n. 7-8, p. 717, 2008.

CAMPOS, L. C. M.; GONÇALVES, M. H. B. **Introdução ao Turismo e Hotelaria**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

CÂNDIDO, I.; VIEIRA, E. V. **Gestão de hotéis: técnicas, operações e serviços**. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

CANONGIA, C. Implantação de sistema de inteligência para dinamização da Rede Antares - Rede de Serviços de Informação em C&T. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 109-138, 1998.

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). **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 1-14, 2001.

CARDOSO, L. H.; PEREIRA, E. C.. Complexidade dos negócios e dos sistemas de informação. **Transinformação**, Campinas, v. 1, n. 1, p. 221-233, 2006.

CARDOSO, W. F. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. 209 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CARLSON HOTÉIS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <http://www.carlson.com/brands/hotels.cfm>. Acesso em: out. 2009.

CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. **Grupos de inteligência tecnológica: um mecanismo de cooperação universidade-empresa na era do conhecimento**. Inteligência competitiva. Florianópolis: UFSC, 2003. (Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção).

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.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2003.

_____. **Administração hoteleira**. 8. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

_____. **Administração hoteleira**. 7. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

_____. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - A era da informação**: economia, sociedade e cultura. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

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

CASTRO, J. M. de; ABREU, P. G. F. Estaremos cegos pelo ciclo da inteligência tradicional? Uma releitura a partir das abordagens de monitoramento ambiental. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 36, n. 1, 2007.

_____. Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 15-29, 2006.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHON, K. S.; SPARROWE, R. T. **Hospitalidade**: Conceitos e Aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CLARKE, A.; CHEN, W. **Hotelaria: Fundamentos teóricos de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Cobra, 2003.

_____. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

_____. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

COLAUTO, D.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. dos. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 120-146, 2004.

COLLIS, J. HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONNOLLY, D. J. Shifting paradigms: using information technology to enhance service dyads in luxury hotels. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 7, n. 2, p. 3-36, 2000.

COOPER, C. *et al.* **Turismo, princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CÔRTEZ, P. L. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Saraiva, 2008.

COSTA, E. A. da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

COSTA, M. D.; SILVA, I. A da. Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 9, n. 1, 1999. Disponível em: <<http://www.informacoesociedade.ufpb/919901.html>>. Acesso em: 03 de jan. 2009.

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

CRUZ, T. **Manual de Organização II: metodologia com formulários**. E-papers Serviços Editoriais Ltda., 2004.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial: como as organizações usam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **O conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

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

DE SORDI, J. O. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, C. M. de M. **Home away from home - evolução, caracterização e perspectivas da hotelaria: um estudo compreensivo**. 1990. 212 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação – Turismo) - Universidade de São Paulo, EUCA-USP, São Paulo, 1990.

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

DIBB, S.; MEADOWS, M. Relationship marketing and CRM: a financial services case study. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, n. 2, p. 111-125, jun. 2004.

DISHMAN, P. L.; CALOF, J. L. Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. **European Journal of Marketing**, Cidade, v. 42, n. 7-8, p. 766-785, 2008.

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

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. 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.

DZEMYDIENĖ, D.; MASKELIŪNAS, S.; JACOBSEN, K. Sustainable Management of Water Resources based on web services and distributed data warehouses. **Technological & Economic Development of Economy**, Cidade, v. 14, n. 1, p. 38-50, 2008.

EBAPE-FGV-MTUR - Boletim de Desempenho Econômico do Turismo. **Ambiente Econômico**, ano 5, n. 18, abr. 2008. Disponível em: <<http://www.ebape.fgv.br>>. Acesso em: julho 2009.

ELEA, G.; ADELAIDA, R. R. Vigilancia tecnologica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información. **El Profesional de la Información**, v. 10, n. 5, p. 11-20, 2001.

EMPRESA BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA AEROPORTUÁRIA (INFRAERO). **Número de passageiros. 2008**. Disponível em: <<http://www.infraero.gov.br/guia.php>>. Acesso em: nov. 2009.

ENCICLOPÉDIA DA HOTELARIA. **Hotel Chains**. Disponível em: <<http://www.hotelpedia.com/>>. Acesso em: 03 nov. 2009.

ESCORSA, P.; MASPONS, R. **De la vigilância tecnológica a la Inteligência Competitiva**. Madrid: Prentice Hall, 2001.

ESPINO-RODRIGUEZ, T. F.; TAYLOR, J. S. The perceived influence of centralizing operations in chain hotels. **Tourism and Hospitality Research**, v. 6, n. 4, p. 251-266, 2006.

FERNANDES, A. L. B.; SANTOS, R. L. S.; TAVEIRA, G. A. **Introdução à tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: SENAC, 1998.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, A. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Administração de serviços: operações, estratégias e tecnologia de informação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

FLEISHER, C. S. Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends. **Information Management Journal**, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 56, mar.-abr., 2004.

FRANKO, I. Contemporary forms of organization and management of hotel business. **Oksana Hutnyk**. National University of Lviv, Ukraine, v.18, 2008.

FULD, M. **Competitor Intelligence**: how to get it, how to use it. New York: Wiley, 1985.

GAZZERA, M. A. Ventajas competitivas: una propuesta paso a paso de búsqueda y aplicación de cadena de valor adaptada e empresas aéreas. Caso Patagônia - Argentina. **Economic Analysis Working Papers - EAWP**, v. 4, n. 9, p. 1-36, 2005.

GEE, C. Y.; FAYOS-SOLÁ. **Turismo internacional**: uma perspectiva global. Tradução Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GOELDNER, C. R. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GOELDNER, C. R.; RITCHIE, J. R. B.; MCINTOSH, R. W. **Turismo**: princípios, práticas e filosofias. 8. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GOLDEN TULIP. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.goldentulip.com>>. Acesso em: out. 2009.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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.

GRÖNROOS, C. **Gerenciamento e serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GROOM, R. J.; DAVID, R. F. Competitive intelligence activity among small firms. **SAM Advanced Management Journal**, Cidade, v. 66, n. 1, p. 12-20, 2001.

GROVE, A. **Administração de alta performance**. [S.I.]: Futura, 1997.

GRUNDY, T. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. **Strategic Change**, v. 15, n. 5, p. 213-229, Agosto, 2006.

HARDING, J. A.; YU, B. Information-centred enterprise design supported by a factory data model and data warehousing. **Computers in Industry**, v. 40, n. 1, p. 23-36, 1999.

HEINRICHS, J. H.; JEEN-SU, L. Impact of marketing model application and competitive intelligence utilization on strategic response capability. **Journal of Strategic Marketing**, v. 16, n. 2, p. 91-110, 2008.

HEMPHILL, T. A. Oracle vs. Microsoft: corporate espionage or competitive intelligence. **Business and Society Review**, v. 107, p. 501-511, 2002.

HILTON GROUP HOTELS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <http://www1.hilton.com/en_US/hi/index.do>. Acesso em: out. 2009.

HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOFMANN, R. M.; PELAEZ, V.; MELO, M. F.; AQUINO, D. C. Aspectos técnicos e institucionais de um sistema de inteligência competitiva desenvolvido para a indústria de máquinas para madeira. **JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 5, n. 1, p. 61-86, 2008.

HUGHES, S.; WHITE, R. J. Competitive intelligence in higher education: opportunities and Threats. **Academy of Educational Leadership Journal**, v. 10, n. 2, p. 67-81, Summer 2006.

HYATT. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.hyatt.com>>. Acesso em: out. 2009.

IBGE. Mapa do Brasil. Disponível em <<http://mapas.ibge.gov.br/website/indice/>>. Acesso em: jan. 2010.

INGRAM, P. **The rise of chains in the United States 1896-1980**. New York; London: Garland Publishing Inc., 1996.

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). **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo fevereiro**. ano 5, 2009a. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/dadosefatos>>. Acesso em: out. 2009.

_____. **Relatório Executivo - Meios de Hospedagem - Estrutura de Consumo e Impactos na Economia**. Disponível em: <http://200.189.169.141/site/br/dados_fatos/impacto_MH/downloads.php>. Acesso em: out. 2009b.

_____. **Meios de Hospedagem Estrutura de Consumo e Impactos na Economia**. 2008. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 13 set. 2008.

_____. **A indústria no mundo e no Brasil**. Disponível em <<http://www.embratur.org.br>>. Acesso em: 03 Jul. 2006.

_____. **A indústria no mundo e no Brasil**. Disponível em <<http://www.embratur.org.br>>. Acesso em: 01 dez. 2004.

_____. **A indústria no mundo e no Brasil**. Disponível em <<http://www.embratur.org.br>>. Acesso em: 01 dez. 2002.

INTERCONTINENTAL – ICHOTELS GROUP. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.ichotelsgroup.com/h/d/6c/1/en/hotel-directory/brazil>>. Acesso em: out. 2009.

JAFARI, J; RITCHIE, B. Toward a framework for tourism education: problems and prospects. **Annals of Tourism Research**, v. 8, p. 13-34, 1981.

JAWORSKI, B. J.; MACINNIS, D. J.; KOHLI, A. K. Generating competitive intelligence in organizations. **Journal of Market - Focused Management**, Boston, v. 5, n. 4, p. 279, 2002.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone Books, 1998.

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

KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **E-Business**: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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.

_____. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, 2000.

KEARNS, G. S.; LEDERER, A. L. A resource-based view of strategic it alignment: how knowledge sharing creates competitive advantage. **Decision Sciences**, v. 34, n. 1, p. 1-29, Spring 2003.

KENT, S. **Strategic Intelligence for American World Policy**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1949.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2000a.

_____. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000b.

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

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade**: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil. São Paulo: Makron Books, 2000.

KURTZ, J. M.; SCHULER, D. K. Competitive intelligence at Procter & Gamble: a case study in trade secrets. **Journal of Legal Studies Education**, Bloomington, v. 21, n. 1, p. 109, 2003.

LAGE, B. H. G. **Economia do turismo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K. K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital**. Tradução Arlete Simile Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LE BON, J.. La force de vente et les activités d'intelligence économique. **Revue Française de Gestion**, v. 32, n. 163, p. 15-30, 2006.

LE MÉRIDIEEN HOTELS & RESORTS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.starwoodhotels.com/lemeridien/index.html>>. Acesso em: out. 2009.

LEIPER, N. The framework of tourism: towards a definition of tourism tourist and tourist industry. **Annals of Tourism Research**, v. 6, n. 4, p. 390-407, 1979.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA, M.V.M Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um "Puzzle". **Revista Eletrônica de Administração READ. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v.2, n.2, 1996. Disponível em: <http://www.read.adm.ufrgs.br.edicoes/pdf/artigo_221.pdf>. Acesso em: jul. 2009.

LIM, W. M.; HALL, M. Pricing consistency across direct and indirect distribution channels in South West UK Hotels. **Journal of Vacation Marketing**, v. 14, n. 3, p. 331-344, 2008.

LIN, Y., SU, H. Y.; CHIEN, S. A knowledge-enabled procedure for customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 4, p. 446-456, 2006.

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.

MABERT, V. A.; SONI, A.; VENKATARAMANAN, M. A. Enterprise resources planning: common myths versus evolving reality. **Business Horizons**, Oxford, v. 44, n. 3, p. 69-76, May-Jun. 2001.

MACHADO, A. M. N. **Informação e controle bibliográfico: um olhar sobre a cibernética.** São Paulo: UNESP, 2003.

MAGNINI, V. P.; HONEYCUTT E. D. Jr.; HODGE, S. K. Data mining for hotel firms: use and limitations. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 44, n. 2, p. 94-105, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCIAL, E. **O papel do profissional da informação no trabalho de inteligência competitiva.** 2004. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 29 jul. 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

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

MARRIOTT. **Hotéis pertencentes à rede.** Disponível em: <<http://www.marriott.com.br>>. Acesso em: out. 2009.

MARTINS, L. G. **Treinamento Executivo: empreendedorismo - como se tornar um administrador de sucesso.** São Paulo: Digerati, 2006.

MATTELART, A. A sociedade global da informação: implicações geopolíticas. In: MATTELART, A. **História da sociedade da informação.** São Paulo: Loyola, 2002. p. 139-170.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MCCLAVE, J. T. *et al.* **Estatística para Administração e Economia.** Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2008.

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.

MCWILLIAMS, B. Have you considered insourcing? **Across the Board**, v. 33, n. 10, p. 31-36, 1996.

MÉLO, M. A.; MEDEIROS, D. D. A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 3; p. 206, 2007.

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.

MICHAELI, R.; SIMON, L. An illustration of Bayes' theorem and its use as a decision-making aid for competitive intelligence and marketing analysts. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 804-813, 2008.

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.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORENO, R. R. Las empresas turísticas en la sociedad de la información. CEURA, 2002.

MORGAN, J. Customer Information Management (CIM): the key to successful CRM in financial service. **Journal of Performance Management**, v. 20, n. 2, p. 47-65, 2007.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

NACIONAL INN. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.nacional-inn.com.br>>. Acesso em: out. 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Tradução Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2. ed. São. Paulo: Saraiva, 2004.

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

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 23-37.

OLIVEIRA, W. J. **CRM e e-business**. Florianópolis: Visual Books Editora, 2000.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). Disponível em: <<http://www.would-tourism.org/>>. Acesso em: 09 out. 2008.

_____. Disponível em: <<http://www.would-tourism.org/>>. Acesso em: 2007.

_____. **Turismo Internacional: uma perspectiva global**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

OTHON HOTEIS. **Hotéis pertencentes à rede** Disponível em: <<http://www.hoteis-othon.com.br/html/listagem-destinos/default.aspx>>. Acesso em: out. 2009.

OUBRICH, M. L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances. Preview/Competitive intelligence, a strategic management tool oriented knowledge creation. **Revue des Sciences de Gestion**, n. 226-227, p. 77-88, 2007.

OZGENER, S.; IRAZ, R. Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. **Tourism Management**, v. 27, n. 6, p. 1356-1363, 2006.

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. 2009.

PLAKOYIANNAKI, E. How do organisational members perceive CRM? Evidence from a U.K. service firm. **Journal of Marketing Management**, v. 21, n. 3-4, p. 363-392, 2005.

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.

_____. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

POSTIGO, J. La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. **El Profesional de la Información**, v. 10, n. 10, p. 4-11, Oct. 2001.

PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. **Inteligência competitiva na prática**: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PRIMAK, F. V. **Decisões com B. I. (Business Intelligence)**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, p.168, 2008.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookmen, 2002.

PROSERPIO, R. **O Avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**. São Paulo: Aleph, p. 264, 2007.

QIU, T. Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 814-835, 2008.

QUINELLO, R.; NICOLETTI, J. R. Inteligência competitiva nos departamentos de manutenção industrial no Brasil. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 2, n.1, p. 21-37, 2005.

REICHHELD, F. F. **The loyal effect-hidden force behind growth profits and lasting value**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

RICCARDI, R.; RODRÍGUES, L. C.. **Inteligência competitiva: en los negocios y en las organizaciones**. Buenos Aires: Macchi, 2003.

RICHARDSON, L.; LUCHSINGER, V. Strategic marketing implications in competitive intelligence and the economic espionage act of 1996. **Journal of Global Business Issues**, v. 1, n. 2, p. 41-45, Jul. 2007.

RODRIGUEZ, M. V. R.; FONTANA, E. W. Inteligência competitiva: nível de uso e influência nas receitas nos pequenos negócios exportadores. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 3, p. 26, maio-jun. 2005.

ROESCH, S. M. S. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

RUS, V. R.; TOADER, V. Business Intelligence for Hotel's management performance. **International Journal of Business Research**, v. 8, n. 4, p. 150-154, 2008.

SAAYMAN *et al.* Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings**, Bradford, v. 60; n. 4, p. 383, 2008.

SALLES, M. Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence. **Production Planning & Control**, v. 17, n. 3, p. 229-237, Apr. 2006.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo; razão e emoção**. São Paulo: EDUSP, 2002.

SAUNER, E.; BALESTRIN, A. Inteligência competitiva: contribuições para empresas de tecnologia da informação. **BASE**, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 15-23, jan.-abr. 2006.

SCHARF, E. R. **Gestão do conhecimento aplicada ao marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SCHMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. São Paulo: Futura, 1999.

SEEN, J. A. **Análises e desenho de sistemas de informação**, 1994.

SERSON, F. M. **Hotelaria: a busca pela excelência**. São Paulo: Cobra, 2000.

SHING, N. K. M.; SPENCE, L. J. Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical? **Ethics: A European Review**, v. 11, n. 4, p. 343-353, Oct. 2002.

SILVA, C. F. **Melhoria da qualidade em serviços: uma aplicação em hotéis**. 1999. 117 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

SILVA, F. A. C.; ESPÍNOLA, M. J. C.; VILAR, M. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 119-131, 2006.

SILVA, W. D. F. da. **Introdução a gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

SINGH, H. S. **Data Warehouse**. São Paulo: Macron Books, 2001.

SIRIVASTAVA, R. K., SHREVANI, T. A.; FAHEY, L. Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. **Journal of Marketing**, v. 63, p. 168-179, 1999. (Edição especial).

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 2008.

Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 2004.

SOL MÉLIA. **Hotéis pertencentes à rede** Disponível em: <<http://www.solmelia.com.br>>. Acesso em: out. 2009.

SPIEGEL, M. R. **Estatística**. São Paulo: McGraw-Hill, 1972. (Coleção Schaum).

SPINOLA, M. de M.; PESSÔA, M. S. de P. Tecnologia de Informação. In: CONTADOR, J. C. (Org.). **Gestão de Operações: A engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1997. p. 97-105.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de Sistemas de Informação**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

STAREC, C.; GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STARWOOD HOTELS. Disponível em: <http://www.starwoodhotels.com/corporate/company_info.html>. Acesso em: out. 2009.

STOLLENWERK, M. F. L. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 189-207.

STRAUBHAAR, J.; LAROSE, R. Indústria de computação. In: STRAUBHAAR, J.; LAROSE, R. **Comunicação, mídia e tecnologia**. São Paulo: Thomson, 2004. p. 183-215.

TAMBOURA, I. B.; MAMLOUK, Z. B. A. Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. **Revue des Sciences de Gestion**, v. X, n. 237-238, p. 187-193, maio/jun. 2009.

TANEV, S.; BAILETTI, T. Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7-8, p. 786-803, 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

TARRAF, P.; MOLZ, R. Competitive intelligence at small enterprises. **SAM Advanced Management Journal**, v. 71, n. 4, p. 24-34, 2006.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento para o Brasil**. Biblioteca Terra Forum Consultores. Disponível em : <<http://governo.terraforum.com.br/Documents/libdoc00000014v003Gestao%20do%20Conhecimento%20para%20o%20Brasil%20-%20Ter.pdf>> . Acesso em: set. 2008.

THEOBALD, W. F. **Turismo Global**. São Paulo: SENAC, 2001.

TIAN, R. G.; TOBAR, B. G. Challenges vs. opportunities: competitive intelligence and global strategies. **Journal of Database Marketing**, v. 8, n. 1, p. 49, 2000.

TOMAÉL, M. I. *et al.* A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE, 2006. p. 155-175.

TOMÉ, M. F. **Ferramentas de suporte para Inteligência Competitiva**: um estudo de caso na Embrapa. 2006. XX f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2006.

TRANSAMERICA FLATS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.transamericaflats.com.br/>>. Acesso em: out. 2009.

TRZECIAK, D. S.; SCHENATTO, F. J. A.; ABREU, A. F. Inovação e inteligência competitiva: uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. p. 1-14

TUCH, D. L. **Planejamento e desenvolvimento de hotéis**. São Paulo: CEATEL, 1999.

TUOMI, I. Data is more than knowledge: implications of the reserved knowledge hierarchy for knowledge management and organization memory. **Journal of Management Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 103-117, 2000.

TURBAN, E. *et al.* **Business Intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. Porto Alegre: Bookman, 2009.

TURBAN, E.; McLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia da informação para gestão**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TYSON, K. **Guide to competitive intelligence**: gathering, analyzing, and using competitive intelligence. Chicago: Kirk Tyson, 1998.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p.1-12, 2005.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura organizacional no processo de inteligência competitiva. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, p. 1-8, 2004.

VARGAS, L. M.; SOUZA, R. F. O ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais do mercado. **READ – Revista Eletrônica da Administração**, Porto Alegre, v. 7, n. 6, p. 1 - 23, 2001. Disponível em: <http://www.read.admufrgs.br/pdf/artigo_278.pdf>. Acesso em: 6 maio 2009.

VASCONCELLOS, J. M. Implementando um data warehouse incremental. **Developers' Magazine**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 32, p. 18-20, abr. 1999.

VEDDER, R. G.; GUYNES, C. S. CIOs' perspectives on competitive intelligence. **Information Systems Management**, v. 19, n. 4, p. 49-55, 2002.

_____. A study of competitive intelligence practices in organizations. **Journal of Computer Information Systems**, v. 41, n. 4, p. 36, 2001.

VEPPO, G. Inteligência Competitiva: A adoção de um modelo para pequenas empresas. 2009. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/inteligencia_competitiva_a_adocao_de_um_modelo_para_pequenas_empresas/29046/>. Acesso em: 6 set. 2009.

VERCELLIS, C. **Business intelligence: data mining and optimization for decision making**. Chichester: John Wiley & Sons, 2009.

VERSARE HOTÉIS. **Hotéis pertencentes à rede**. Disponível em: <<http://www.versarehoteis.com.br>>. Acesso em: out. 2009.

VIVIERS, W.; SAAYMAN, A.; MULLER, M. Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa. **International Journal of Social Economics**, Potchefstroom, v. 32, n. 7, p. 576-589, 2005.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). Disponível em <<http://www.wttc.org>>. Acesso em: 12 dez. 2008.

Economic Impact Brazil 2009. 2009. **Travel & Tourism** Disponível em:
<http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/brazil.pdf> Acesso em: out. 2009.

XIAO, H. Towards a research agenda for knowledge management in tourism. **Tourism & Hospitality: Planning & Development**, v. 3, n. 2, p. 143-157, 2006.

YOWELL, R. **Turismo: uma introdução.** Tradução de Beth Honorato. São Paulo: Contexto, 2002.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Periódicos Científicos Pesquisados nas Bases de Dados Internacionais

TÍTULO	AUTORES	REVISTA
Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.	Tamboura e Mamlouk (2009)	Revue des Sciences de Gestion
Impact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability	Heinrichs e Lim (2008)	Journal of Strategic Marketing
Competitive intelligence; A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective.	Calof e Wright (2008)	European Journal of Marketing
Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence.	Saayman, Pieaar, Pelsmacker e Viviers <i>et al.</i> (2008)	Aslib Proceedings
Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis.	Bose (2008)	Industrial Management + Data Systems.
Sustainable Management of Water Resources based on web services and distributed data warehouses.	Dzemydienė, Maskeliūnas e Jacobsen (2008)	Technological & Economic Development of Economy
An illustration of Bayes' theorem and its use as a decision-making aid for competitive intelligence and marketing analysts.	Michaeli e Simon (2008)	European Journal of Marketing
Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy	Dishman e Calof (2008)	European Journal of Marketing
Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective.	Qiu (2008)	European Journal of Marketing
Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms	Tanev e Bailetti (2008)	European Journal of Marketing
A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence	Mélo e Medeiros (2007)	The TQM Magazine
L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances.	Oubrich (2007)	Revue des Sciences de Gestion
Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Service.	Morgan (2007)	Journal of Performance Management
Competitive intelligence at small enterprises	Tarraf, Patrick, Molz e Rick (2006)	SAM Advanced Management Journal
Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence.	Salles (2006)	Production Planning & Control
La force de vente et les activités d'intelligence économique.	Le Bon (2006)	Revue Française de Gestion
Towards a research agenda for knowledge management in tourism.	Xiao (2006)	Tourism & Hospitality: Planning & Development
Competitive Intelligence in Higher Education: Opportunities and Threats.	Hughes e White (2006)	Academy of Educational Leadership Journal, Summer (forthcoming).
How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K.	Plakoyiannaki (2005)	Journal of Marketing Management

TÍTULO	AUTORES	REVISTA
Service Firm.		
Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa.	Viviers, Saayman, Muller e Luce (2005)	International Journal of Social Economics
Relationship marketing and CRM: a financial services case study.	Dibb e Meadows (2004)	Journal of Strategic Marketing
Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends.	Fleisher (2004)	Information Management Journal
Data mining for hotel firms: Use and limitations	Magnini, Jr e Hodge (2003)	Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly
Competitive Intelligence And The Web	Boncella (2003)	Communications of AIS
Competitive intelligence at procter e gamble: a case study in trade secrets.	Kurtz e Schuler (2003)	Journal of Legal Studies Education
Oracle vs. Microsoft: Corporate Espionage or Competitive Intelligence	Hemphill (2002)	Business & Society Review
Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?	Ng Kwet Shing e Spence (2002)	Business Ethics: A European Review
Generating Competitive Intelligence in Organizations	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)	Journal of Market - Focused Management
CIOS' Perspectives on Competitive Intelligence	Vedder e Guynes (2002)	Information Systems Management
Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels.	Bouncken (2002)	Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
Competitive Intelligence Activity Among Small Firms	Groom e David (2001)	SAM Advanced Management Journal
La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. (Spanish)	Postigo (2001)	El Profesional de la Información
Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información.	Elea e Adelaida (2001)	El Profesional de la Información
A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations.	Vedder e Guynes (2001)	Journal of Computer Information Systems
Challenges vs. opportunities: Competitive intelligence and global strategies.	Tian e Tobar (2000)	Journal of Database Marketing
Shifting Paradigms: Using Information Technology to Enhance Service Dyads in Luxury Hotels	Connolly (2000)	Journal of Hospitality & Leisure Marketing

APÊNDICE B - Periódicos Internacionais Analisados e Utilizados no Contexto do Trabalho

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique.	Tamboura e Mamlouk (2009)	Contexto geral	Pesquisa bibliográfica	Propor e disseminar o conhecimento de recurso (no sentido de agiria C., isto é, a política relevante, para ajudar os gerentes de projeto de BI implementar esta ferramenta na empresa.	Revue des Sciences de Gestion
Impact of Marketing Model Application and Competitive Intelligence Utilization on Strategic Response Capability	Heinrichs e Lim (2008)	Pequenas empresas	Estudo quantitativo com utilização de métodos estatísticos Anova e Manova	Investigar o potencial impacto combinado da gerente de marketing da aplicação do modelo de comercialização e da utilização da inteligência competitiva em sua capacidade de resposta estratégica.	Journal of Strategic Marketing
Competitive intelligence; A practitioner, academic and interdisciplinary perspective.	Calof e Wright (2008)	Educação	Estudo bibliográfico	Traçar as origens dos campos de inteligência competitiva e identificar tanto o ponto de vista do especialista acadêmico e inter-disciplinar sobre as práticas de IC.	European Journal of Marketing
Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence.	Saayman, Pieaar, Pelsmacker, Viviers, <i>et al.</i> (2008)	Exportação	Pesquisa quantitativa. Instrumento de coleta de dados: questionários. Análise fatorial exploratória e análise de equivalência entre as sub-amostras.	Contribuir para a vertente quantitativa da literatura CI por explorar e validar as construções teóricas do processo de IC.	Aslib Proceedings
Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis.	Bose (2008)	Ferramentas de Inteligência Competitiva	Pesquisa bibliográfica Análise da literatura	O objetivo deste estudo de investigação é duplo. Em primeiro lugar, para o estudo e relatório, o processo que é comumente usado para criar e manter um programa de inteligência competitiva (IC) nas organizações. E segundo, para fornecer uma análise de vários textos emergentes de mineração e visualização baseado em ferramentas de IC na web, que são específicos para a coleta e análise de inteligência.	Industrial Management + Data Systems.
Sustainable Management of Water Resources based on web services and distributed data	Dzemydienė, Maskeliūnas e Jacobsen (2008)	Setor ambiental – água <i>Data warehouse</i> e	Pesquisa qualitativa	Esta investigação é dedicada para multi-componentes, abordagem de serviço da web que nos permite criar a estrutura de	Technological & Economic Development of

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
warehouses.		Serviço		informações interdependentes para o reconhecimento do estado para tratamento de água e para avaliação. Desenvolver o quadro de integração dos principais componentes do trabalho da gestão do portal da água.	Economy
An illustration of Bayes' theorem and its use as a decision-making aid for competitive intelligence and marketing analysts.	Michaeli e Simon (2008)	Empresas em geral	Pesquisa quantitativa.	Este trabalho se destina a permitir que profissionais de inteligência competitiva utilizem todos os dias quando confrontados com incertezas um importante método: o teorema de Bayes.	European Journal of Marketing
Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy	Dishman e Calof (2008)	Empresas de TI	Análise qualitativa. Além disso, o questionário utilizado apenas variáveis dicotômicas (sim / não responde), que limitava o teste que poderia ser feito.	Explorar a inteligência competitiva como construir um negócio complexo e como um precedente para a formulação de estratégia de marketing.	European Journal of Marketing
Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective.	Qiu (2008)	Associações de profissionais de IC	Investigação empírica	Parte superior do formulário Avançar e investigar empiricamente como a atitude empreendedora e a opinião normativa influenciam a exploração administrativa para a inteligência competitiva e como os esforços administrativos da exploração impactam subseqüentemente a interpretação administrativa dos pontos fortes e fracos da organização no ambiente competitivo.	European Journal of Marketing
Competitive intelligence information and innovation in small Canadian firms	Tanev e Bailetti (2008)	Empresas de TI (de base de tecnologia; fornecedor especializado; empresas de serviços)	Estudo quantitativo. Análise estatística.	Analisar a relação entre o número de tópicos de informação da inteligência competitiva (IC) utilizadas pelas pequenas empresas canadenses e seu desempenho em inovação, medida pelo número de produtos recém-lançados, processos e serviços.	European Journal of Marketing
A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence	Mélo e Medeiros (2007)	Plano e seguradora de saúde	Estudo bibliográfico. Estudo da literatura existente e uma revisão crítica de artigos relacionados com o tema.	Parte superior do formulário Apresentar uma formulação do Sistema de Inteligência Competitiva que é up-to-date e responsivo a uma área de estudo que permite a constante atualização e melhoria das práticas	The TQM Magazine

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
				de gestão empresarial, de modo que uma vantagem competitiva pode ser mantida e uma diferenciação de mercado estabelecida.	
L'intelligence économique, un outil de management stratégique orienté vers le développement de nouvelles connaissances.	Oubrich (2007)	Como a IC permite as empresas em geral a criarem conhecimento de negócio	Análise do discurso propositivo. Software Tropos	Prestar esclarecimentos e respostas para a pergunta: como armar as empresas a prever o imprevisível?	Revue des Sciences de Gestion
Customer Information Management (CIM): The Key to Successful CRM in Financial Service.	Morgan (2007)	Bancos e financeiras	Pesquisa qualitativa	Apresentar novos conceitos para que os bancos e financiadora entendam o que é CRM.	Journal of Performance Management
Competitive intelligence at small enterprises	Tarraf e Molz (2006)	Multimédia e animação nocturna	Pesquisa quantitativa e qualitativa descritiva com o uso de métodos estatísticos e estudo múltiplo de caso. Instrumento de coleta de dados: questionário e entrevista semi-estruturada	Pesquisar questões comportamentais e de percepção dos tomadores de decisão mais prováveis que configura a atividade de IC em pequenas empresas.	SAM Advanced Management Journal
Decision making in SMEs and information requirements for competitive intelligence.	Salles (2006)	Pequenas e médias empresas em geral visando a melhoria ou reengenharia dos processos	MEDESIIE (Methode de De'finition de syste show d'Information pour l'Intelligence Economique)	Analisar os requisitos de IC para as PME.	Production Planning & Control
La force de vente et les activités d'intelligence économique.	Le Bon (2006)	Setor comercial das empresas	Análise qualitativa	Analisar os desafios de inteligência económica para a competitividade empresarial; Estudar as limitações do papel da força de vendas; e Propor um quadro de análise e recomendações para melhorar a contribuição do comércio para assistir as atividades sobre o meio ambiente.	Revue Française de Gestion
Towards a research agenda for knowledge management in tourism.	Xiao (2006)	Inteligência Competitiva e Turismo	Estudo exploratório	O objetivo deste trabalho é duplo. Em primeiro lugar, o artigo apresenta uma revisão da investigação anterior e quadros conceituais da sociologia do conhecimento e KM que são potencialmente aplicáveis ao turismo. Em segundo lugar, propõe uma agenda de investigação para abordar KM no setor do	Tourism & Hospitality: Planning & Development

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
				turismo a partir de cinco perspectivas. A discussão engloba questões como o conhecimento no turismo e setores do turismo, a estrutura e o processo de KM, e do papel das tecnologias da informação e comunicação no sentido de facilitar o conhecimento, com base em estratégias.	
Competitive Intelligence in Higher Education: Opportunities and Threats.	Hughes e White (2006)	Educação	Não consta	Destaca as ameaças operacionais enfrentadas pelos líderes de hoje no ensino superior e ilustrar como a inteligência competitiva pode ajudar a mitigar os riscos em um ambiente universitário.	Academy of Educational Leadership Journal, Summer (forthcoming).
How Do Organisational Members Perceive CRM? Evidence from a U.K. Service Firm.	Plakoyiannaki (2005)	CRM e Serviço Setor automotivo	Pesquisa qualitativa. Estudo de Caso	Explorar a forma como os membros organizacionais percebem Customer Relationship Management (CRM) e como este processo se desenvolve na empresa.	Journal of Marketing Management
Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa.	Viviers, Saayman, Muller e Luce (2005)	Exportação	Estudo empírico descritivo Instrumento de coleta de dados. Likert de 5 pontos	Avaliar o desenvolvimento da cultura IC desde a década de 1990 na África do Sul e fazer recomendações para melhorar essa cultura.	International Journal of Social Economics
Relationship marketing and CRM: a financial services case study.	Dibb e Meadows (2004)	CRM e Serviço Serviços Financeiros	Pesquisa qualitativa. Estudo de Caso em profundidade	Descrever a aplicação da relação de comercialização de serviços financeiros no Reino Unido através da análise de uma organização na vanguarda do pensamento e aplicação do CRM. A análise é enquadrada em torno de um modelo de relacionamento no mercado no setor de serviços financeiros desenvolvidos por Dibb e Meadows em 2001. Este modelo avalia o grau em que as empresas estão em relação ao marketing-orientado, com base em uma escala contínua baixa para alta relação do foco de comercialização.	Journal of Strategic Marketing
Competitive Intelligence Education: Competencies, Sources, and Trends.	Fleisher (2004)	Educação	Não consta	Avalia o estado da educação em Inteligência Competitiva; Examina as oportunidades de IC educacionais disponíveis; e Descreve as principais tendências de IC na educação.	Information Management Journal
Data mining for hotel firms: Use	Magnini, Jr e	Data mining e	Estudo qualitativo	Educar os hoteleiros sobre os benefícios e	Cornell Hotel and

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
and limitations	Sharon Hodge (2003)	Hotel		aplicações de mineração de dados sobre as propriedades que eles supervisionam.	Restaurant Administration Quarterly
Competitive Intelligence And The Web	Boncella (2003)	IC abordada no ambiente da web	Não consta.	Apresentar uma visão geral dos problemas associados à implementação de um projeto de CI usando a web. Descrever algumas das dificuldades na utilização deste recurso de informação para fins de IC, algumas das soluções para essas dificuldades, e as áreas que necessitam de pesquisa, se a Web é para ser usado em CI..	Communications of AIS
Competitive intelligence at procter e gamble: a case study in trade secrets.	Kurtz e Schuler (2003)	Indústria de alimento, higiene e limpeza	Pesquisa qualitativa. Estudo de caso	Apresentar uma comparação entre o Velho Mundo e o Novo Mundo de <i>business intelligence</i> na Procter & Gamble, para lançar luz sobre as mudanças que fizemos e nossa visão de mudanças que devemos empreender. As cinco questões que envolvem inteligência de negócios da P & G que foram comparadas são: 1. Razão de ser; 2. Estrutura 3. Acesso à informação / papel da tecnologia; 4. Uso do conhecimento; 5. Cultura Razão de Ser.	Journal of Legal Studies Education
Oracle vs. Microsoft: Corporate Espionage or Competitive Intelligence	Hemphill (2002)	Espionagem	Pesquisa Bibliográfica	Não tem	Business & Society Review
Investigating the limits of competitive intelligence gathering: is mystery shopping ethical?	Shing e Spence (2002)	Indústria de telefonia móvel do Reino Unido	Pesquisa exploratória Coleta de dados: entrevista em profundidade	Apresenta investigação sobre a compra do serviço de Mystery no setor de telefonia móvel no Reino Unido e investiga a ética do serviço de mystery na perspectiva de pessoas que são alcançadas através desse serviço.	Business Ethics: A European Review
Generating Competitive Intelligence in Organizations	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)	Fornecedores de produtos e indústria	Pesquisa qualitativa	Desenvolver um arcabouço conceitual do processo de geração de IC que articula três fases do processo: geração de IC, as dimensões da eficácia de IC JAWORSKI, MACINNIS e Kohli em cada fase, e os fatores que afetam as dimensões de eficácia CI.	Journal of Market - Focused Management

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
				Identificar os componentes fundamentais do processo de inteligência competitiva na produção, destacando o seu caráter interativo, e identificar as variáveis pertinente para o seu sucesso.	
CIOs' Perspectives on Competitive Intelligence	Vedder e Guynes (2002)	Empresas que representavam 17 classificações da indústria	Análise quantitativa. Utiliza métodos estatísticos.	Investigar o grau atual de atitudes e práticas entre CIOs e CEOs em relação às atividades de IC. Os autores desenvolveram as questões que envolvam atitudes em relação à CI, CI práticas e atitudes.	Information Systems Management
Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels.	Bouncken (2002)	Gestão do Conhecimento e Hotel	Pesquisa qualitativa. Estudo de casos	Descrever a gestão do conhecimento de hotéis, apresentando estudos de casos. Fornecer reflexões sobre o conhecimento e analisar as diferentes dimensões da gestão do conhecimento em hotéis.	Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism
Competitive Intelligence Activity Among Small Firms	Groom e David (2001)	Pequenas e médias empresas em geral	Pesquisa quantitativa Coleta de dados: entrevistas pessoais, Internet (e-mail) e fax.	Determinar a medida em que as pequenas organizações estão envolvidas em atividades de inteligência do concorrente.	SAM Advanced Management Journal
La inteligencia competitiva en España: una encuesta sobre su utilización por parte de las empresas exportadoras. (Spanish)	Postigo (2001)	Empresas de exportação	Pesquisa quantitativa Método de coleta de dados: questionário enviado por catorze perguntas por e-mail.	Analisa os resultados de uma pesquisa sobre o uso da inteligência competitiva entre os exportadores espanhóis e explica as características formais de quatro sistemas atualmente em operação.	El Profesional de la Información
Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información.	Elea e Adelaida (2001)	Portais de informações e notícias	Estudo exploratório qualitativo	Apresentar a relação entre a gestão da informação e atividades de vigilância tecnológica e profissional de inteligência competitiva, bem como apresentar os principais atores que trabalham na área de vigilância tecnológica e inteligência competitiva, principalmente na Espanha, e alguns portais do contexto internacional.	El Profesional de la Información
A Study of Competitive Intelligence Practices in Organizations.	Vedder e Guynes (2001)	Empresas que representavam 17 classificações da indústria	Pesquisa quantitativa. Instrumento de pesquisa: questionário. Escala de Likert de 5 pontos. Utiliza	Investigar a extensão atual de atitudes e práticas entre CIOs e CEOs em relação às atividades de IC.	Journal of Computer Information Systems

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
			métodos estatísticos para análise.		
Challenges vs. opportunities: Competitive intelligence and global strategies.	Tian e Tobar (2000)	Exportação	Análise comparativa	Este documento destaca os desafios e as oportunidades de inteligência.	Journal of Database Marketing
Shifting Paradigms: Using Information Technology to Enhance Service Dyads in Luxury Hotels	Connolly, Daniel (2000)	Hotelaria	Pesquisa qualitativa	Identificar novos paradigmas de comercialização adequados para um e-commerce mundial, que será dominada pela permissividade comercialização, as mudanças estruturais para a cadeia de abastecimento e campanhas promocionais altamente segmentadas.	Journal of Hospitality & Leisure Marketing

APÊNDICE C - Periódicos Científicos Nacionais Pesquisados

TÍTULO	AUTORES	REVISTA
Inteligência Competitiva: A adoção de um modelo para pequenas empresas	Veppo (2008)	Revista Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE)
Aspectos Técnicos e Institucionais de um Sistema de Inteligência Competitiva Desenvolvido para a Indústria de Máquinas para Madeira	Hofmann, Pelaez; Melo e Aquino (2008)	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação
Inovação e inteligência competitiva: uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos.	Trzeciak, Schenatto e Abreu (2008)	Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENESEP)
Inteligência Competitiva: Contribuições para Empresas de Tecnologia da Informação	Sauner e Balestrin (2006)	Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos
Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações	Castro e Abreu (2006)	Revista Ciência da Informação
Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas	Silva, Espínola e Vilar (2006)	Revista Informação & Sociedade
Inteligência Competitiva: Nível de Uso e Influência nas Receitas nos Pequenos Negócios Exportadores	Rodriguez e Fontana (2005)	READ – Revista Eletrônica de Administração
Inteligência Competitiva nos Departamentos de Manutenção Industrial no Brasil.	Quinello e Nicoletti (2005)	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação
Gestão do Conhecimento como Parte do Processo de Inteligência Competitiva Organizacional	Valentim e Gelinski (2005)	Revista Informação & Sociedade
Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira	Colauto <i>et al.</i> (2004)	RAM – Revista de Administração Mackenzie
A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva.	Abreu <i>et al.</i> (2004)	Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENESEP)
Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: um Processo Interativo	Krucken, Debiasi e Abreu (2001)	READ – Revista Eletrônica de Administração
O ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado	Vargas e Souza (2001)	READ – Revista Eletrônica de Administração
Inteligência competitiva na Internet.	Abreu, Silva (2001)	Workshop inteligência competitiva e gestão do conhecimento e da tecnologia
A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep	Battaglia (1999)	Revista Ciência da Informação
Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas	Costa e Silva (1999)	Revista Informação & Sociedade

APÊNDICE D - Periódicos Científicos Nacionais A e B Analisados e Utilizados no Contexto do Trabalho

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
Inteligência Competitiva: A adoção de um modelo para pequenas empresas	Veppo (2008)	Pequenas empresas	Estudo de natureza bibliográfica, dividido em duas partes: 1º buscase o fortalecimento dos conceitos básicos sobre Inteligência Competitiva (IC); 2º parte, sugere a adoção de um modelo de Inteligência Competitiva para pequenas empresas.	Trata-se de um estudo que objetiva mostrar como a Inteligência Competitiva constitui uma filosofia de aprimoramento da informação que leva uma organização a perceber as mudanças do ambiente externo, acompanhar os concorrentes e garantir a sua permanência no mercado.	Revista Gestão e Desenvolvimento (FEEVALE)
Inovação e inteligência competitiva: uma abordagem integradora sob o enfoque dos processos	Trzeciak, Schenatto e Abreu (2008)	Empresas em geral	Análise qualitativa. Pesquisa bibliográfica, de caráter teórico-empírico e finalidade prática.	Apresentar algumas relações existentes e/ou possíveis entre a inteligência competitiva e o processo de inovação nas organizações, de maneira que os esforços em ambas as abordagens possam ser focados num mesmo sentido, complementando-se e acelerando os resultados almejados	Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)
Aspectos Técnicos e Institucionais de um Sistema de Inteligência Competitiva Desenvolvido para a Indústria de Máquinas para Madeira	Hofmann, Pelaez, Melo e Aquino (2008)	Madereiro	Estudo empírico com abordagens Qualitativa e Quantitativo. Coleta de dados: Entrevistas exploratórias.	Apresentar o conteúdo técnico-informacional e o contexto institucional de um sistema de inteligência competitiva (SIC) desenvolvido para empresários da indústria de máquinas para trabalhar madeira. Analisar e discutir a aplicação do MaqMad2, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão empresarial disponibilizada via internet.	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação
Inteligência Competitiva: Contribuições para Empresas de Tecnologia da Informação	Sauner e Balestrin (2006)	Empresa de Tecnologia da informação	Estudo de caso de duas empresas de TI da região de Porto Alegre. Coleta de dados: dados fornecidos pelas empresas e entrevistas em profundidade com gestores.	Analisar as atividades, características e as contribuições da área e do profissional de IC nas empresas de tecnologia da informação (TI).	Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos
Influência da inteligência competitiva em processos decisórios no ciclo de vida das organizações	Castro e Abreu (2006)	Não consta	Pesquisa quantitativa. Coleta de dados: questionário aplicado aos associados da SCIP-Society of Competitive Intelligence	Analisar como a Inteligência Competitiva pode contribuir para que uma organização mantenha a qualidade do processo decisório, ao longo de seu desenvolvimento, reduzindo	Revista Ciência da Informação

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
			Professionals, sediada nos EUA.	os pontos cegos em relação ao ambiente.	
Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: desafios para as organizações produtivas	Silva, Espínola e Vilar (2006)	Empresas em Geral	Não consta	Propõe um modelo de gestão do conhecimento com base nas sub funções da administração aplicadas às fases de geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, que orienta as ações dirigidas à fundamentação da tomada de decisões gerenciais e de trabalho.	Revista Informação & Sociedade
Inteligência Competitiva: Nível de Uso e Influência nas Receitas nos Pequenos Negócios Exportadores	Rodriguez e Fontana (2005)	Madereiras exportadoras	Levantamento survey efetuado em 26 MPMEs brasileiras exportadoras de sólidos de madeira certificados	Identificar, nestas empresas, o nível de uso e a dinâmica dos elementos construtivos de um processo estruturado e sistematizado de Inteligência Competitiva em apoio à tomada de decisão, além de verificar a influência desse processo na performance financeira dessas empresas.	READ – Revista Eletrônica de Administração
Inteligência Competitiva nos Departamentos de Manutenção Industrial no Brasil.	Quinello e Nicoletti (2005)	Setor automotivo	Pesquisa qualitativa exploratória, utilizando como instrumentos de pesquisa o método Delphi, entrevistas com profissionais da área e delineamento experimental de sistematização da I.C- em um departamento-piloto do setor automotivo.	Mapear os principais canais de captação da informação utilizados pelos profissionais da manutenção industrial brasileira, demonstrando que o uso sistemático da Inteligência Competitiva pode proporcionar avanços tecnológicos e ganho de vantagem competitiva	Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação
Gestão do Conhecimento como Parte do Processo de Inteligência Competitiva Organizacional	Valentim e Gelinski (2005)	Tema Geral	Revisão da literatura.	Não Consta	Revista Informação & Sociedade
Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira	Colauto <i>et al.</i> (2004)	Fabricante de compressores - EMBRACO	Pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso. Coleta de dados: Entrevista semi-estruturada com o coordenador do Sistema de Inteligência Competitiva da Embraco.	Identificar os fatores críticos de sucesso que dão suporte ao sistema de inteligência competitiva em uma empresa brasileira.	RAM – Revista de Administração Mackenzie
A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva	Abreu <i>et al.</i> (2004)	Empresas em geral	Pesquisa de natureza exploratória em fontes secundárias, com abordagem lógica dedutiva.	Contemplar a abordagem sociotécnica em sistema de informação como referência para a inteligência competitiva organizacional.	Encontro Nacional de Engenharia de Produção

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
Inteligência competitiva na Internet.	Abreu e Silva (2001)	Inteligência competitiva na Internet para empresas em geral.	Não consta	Apresentar a proposta de um processo de inteligência competitiva utilizando a Internet como ambiente de informação, utilizando agentes inteligentes no processo de monitoramento e relatar o caso da Dígito Tecnologia Ltda., que considera a Internet no processo de IC.	Workshop inteligência competitiva e gestão do conhecimento e da tecnologia
Inovação Tecnológica e Inteligência Competitiva: um Processo Interativo	Krucken, Debiasi e Abreu (2001)	IC no contexto geral.	Estudo exploratório.	Discutir a inter-relação entre a Inteligência Competitiva e a Inovação Tecnológica. Desta forma, duas abordagens são apresentadas: a Inteligência Competitiva como geradora de Inovação Tecnológica e esta, por sua vez, como ferramenta para o processo de Inteligência Competitiva.	READ – Revista Eletrônica de Administração
O ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado	Vargas, Souza (2001)	Recursos Humanos	Pesquisa quantitativa e qualitativa. Efetuou-se a busca de dados e de informações sobre o perfil do ator de IC, a partir das ofertas de emprego selecionadas na Internet. A busca ocorreu de maio a julho de 1999, e compreendeu 200 ofertas de emprego;	Identificar mudanças que estão ocorrendo nessa área, ainda internacionalmente em evolução, especialmente quanto à formação profissional, aos métodos, técnicas e ferramentas utilizadas, privilegiou-se como fonte de informação, os sites de firmas de recrutamento internacionais e nacionais disponíveis na Internet, tendo como foco especial de atenção as ofertas de emprego para profissionais atuarem nesse campo. Verificar qual a designação atribuída a esse ator nas empresas, as exigências das mesmas quanto às habilidades e os conhecimentos necessários para o exercício das funções; as atividades principais exercidas; e, o contexto empresarial demandante desse tipo de profissional.	READ – Revista Eletrônica de Administração
A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep	Battaglia (1999)	Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	Método dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	Propõe a construção de um modelo de Sistema de Informação de Clientes Finep, a partir dos elementos da Inteligência Competitiva, para que a Finep desempenhe, cada vez melhor, a sua missão de apoio financeiro à área de C&T, orientando as próprias demandas com base no	Revista Ciência da Informação

TÍTULO	AUTORES	SEGMENTO	METODOLOGIA	DIMENSÃO	REVISTA
				movimento dos diversos setores inseridos nesse mundo globalizado e gerenciando melhor suas operações contratadas.	
Inteligência Competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas	Costa e Silva (1999)	Não consta – Tema Geral	Metodologia de coleta e dos recursos informacionais propostos por Tyson (1998)	As informações publicadas requeridas pelo processo de inteligência competitiva constituem-se o foco central deste artigo. A partir da metodologia de coleta e dos recursos informacionais propostos por Tyson (1998), discutem-se as fontes de informação publicadas e suas peculiaridades quanto ao acesso e disponibilização .	Revista Informação & Sociedade

APÊNDICE E - Programas de Pós-Graduação Pesquisados

IES	IES
UAM	USP
UCS	UNIVALI
UESC	

Quadro - Programas de Pós-Graduação em Turismo pesquisados

IES	IES	IES
FACEF	PUC/SP	UFRPE
FCHPL	UEM	UFSC
FGV/RJ	UFBA	UFU
FGV/SP	UFES	UNB
FGV/SP	UFLA	UNESA
FJP	UFMG	UNICID
FURB	UNIFOR	UNIFACS
IBMEC	UNINOVE	UFRJ
PUC/MG	UNISINOS	UFRN
PUC/PR	UFPB/J.P.	UFPR
PUC/RS	UFPE	UFRGS

Quadro: Programas de Pós-Graduação em Administração pesquisados

IES	IES
PUCCAMP	UFSC
UFBA	UNB
UFMG	UNESP/MAR
UFRJ	

Quadro: Programas de Pós-Graduação em Ciência da Informação pesquisados

APÊNDICE F - HOTÉIS UNIVERSO DA PESQUISA

ESTADO	CIDADE	TIPOS DE HOTEL		TOTAL
		Nacional	Internacional	
AL	Maragogi	1	0	1
AL	Maceió	0	1	1
AM	Manaus	2	1	3
BA	Salvador	6	3	9
BA	Camaçari	1	0	1
BA	Mata de São João	0	1	1
BA	Vera Cruz	0	1	1
BA	Praia do Forte	1	0	1
BA	Porto Seguro	0	1	1
BA	Praia do Forte	0	3	3
BA	Una	1	0	1
CE	Fortaleza	6	2	8
MA	São Luis	1	0	1
MA	Barreirinhas	1	0	1
MG	Araxá	1	0	1
MG	Belo Horizonte	3	3	6
MG	Poços de Caldas	2	0	2
ES	Vitória	2	0	2
DF	Brasília	1	5	6
GO	Goiânia	1	0	1
GO	Caldas Novas	5	1	6
GO	Rio Quente	4	0	4
PA	Belém	3	4	7
PE	Recife	4	2	6
PE	Porto de Galinhas – Ipojuca	1	2	3
PR	Curitiba	1	1	2

ESTADO	CIDADE	TIPOS DE HOTEL		TOTAL
		Nacional	Internacional	
PR	Foz do Iguaçu	2	1	3
PR	Londrina	1	0	1
RJ	Rio de Janeiro	13	14	27
RJ	Mangaratiba		1	1
RN	Natal	1	0	1
RS	Bento Gonçalves	1	0	1
RS	Canela	1	0	1
RS	Porto Alegre	3	0	3
SC	Balneário Camboriú	0	1	1
SC	Florianópolis	2	0	2
SE	Barra dos Coqueiros	0	1	1
SP	São Paulo	26	37	63
SP	Atibaia	1		1
SP	Barueri	1	1	2
SP	Bauru	1		1
SP	Campinas	1	2	3
SP	Guaruja	0	1	1
SP	Guarulhos	2	3	5
SP	Itupeva	1	0	1
SP	Moema	1	0	1
SP	Santo André	1	0	1
TOTAL		107	93	200

APÊNDICE G - HOTÉIS RESPONDENTES

ESTADO	CIDADE	TIPOS DE HOTEL		TOTAL
		Nacional	Internacional	
AM	Manaus	2	1	3
BA	Salvador	0	2	2
BA	Una	1	0	1
BA	Vera Cruz	0	1	1
CE	Fortaleza	1	1	2
ES	Vitória	1	0	1
GO	Rio Quente	3	0	3
GO	Caldas Novas	0	1	1
DF	Brasília	1	3	4
MG	Araxá	1	0	1
MG	Belo Horizonte	3	1	4
MG	Poços de Caldas	1	0	1
PA	Belém	3	4	7
PE	Porto de Galinhas – Ipojuca	0	1	1
PE	Recife	1	0	1
PR	Curitiba	1	1	2
PR	Foz do Iguaçu	1	1	2
PR	Londrina	1	0	1
RJ	Rio de Janeiro	4	6	10
RN	Natal	1	0	1
RS	Bento Gonçalves	1	0	1
RS	Canela	1	0	1
RS	Porto Alegre	3	0	3
SC	Balneário Camboriú	0	1	1
SC	Florianópolis	2	0	2
SE	Barra dos Coqueiros	0	1	1

ESTADO	CIDADE	TIPOS DE HOTEL		TOTAL
		Nacional	Internacional	
SP	São Paulo	6	4	10
SP	Bauru	1	0	1
SP	Campinas	0	1	1
SP	Guarujá	0	1	1
SP	Guarulhos	0	1	1
TOTAL		40	32	72

APÊNDICE H - Protocolo de Análise: Frequência de Monitoramento dos Aspectos do Ambiente Externo

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
<p>ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO</p> <p><i>Concorrentes:</i></p> <p>Preços praticados pelos concorrentes;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudanças nos serviços dos concorrentes; - Introdução de novos produtos pelos concorrentes; - Custos e resultados financeiros dos concorrentes; <p><i>Clientes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Necessidades dos clientes; - Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços; - Preços e prazos praticados pelos concorrentes; - Informação sobre os concorrentes de lançamento de novos produtos/serviços; <p><i>Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificação de novos fornecedores; - Mudanças nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc.); - Preços praticados pelos concorrentes; - Leis e normas que regulam o setor; 	<p>- Elea e Adelaida (2001); Krucken, Debiasi e Abreu (2001); Boncella (2003); Colauto <i>et al.</i> (2004); Le Bon, (2006); Tarraf; Molz (2006); Qiu (2008); Calof e Dishman (2008); Abreu. Trzeciak, Schenatto (2008).</p>	<p>Qual a frequência do monitoramento dos aspectos do ambiente externo? Identifique, segundo o grau de frequência de monitoramento. São necessárias mais informações sobre esses aspectos?</p>	<p>Monitoramento dos aspectos externos</p>	<p>Questionário semi-estruturado (formulário eletrônico)</p> <p>Perguntas fechadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala de Likert de 1-5 pontos. - E Sim ou Não <p>Análise quantitativa e qualitativa comparativa.</p>

APÊNDICE H1 - Protocolo de Análise: Frequência de Monitoramento dos Aspectos do Ambiente Interno

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
<p style="text-align: center;">AMBIENTE INTERNO</p> <p><i>Processos hoteleiros:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrativo; - Recepção e Reserva; - Governança - Alimentos e Bebidas; - Compras; - Limpeza e manutenção 	<ul style="list-style-type: none"> - Silva (1999); Connolly (2000); Mestres Soler (2000); Colauto <i>et al.</i> (2004); Anjos e Abreu (2004); Calof e Dishman (2008). 	<p>Qual a frequência da coleta e utilização das informações captadas nos seguintes processos hoteleiros? Identifique, segundo o grau de frequência de coleta/utilização das informações.</p>	<p>Mensurar e comparar a frequência de coleta e utilização das informações obtidas nos processos hoteleiros.</p>	<p>Questionário semi-estruturado (formulário eletrônico)</p> <p>Perguntas fechadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escala de Likert de 1-5 pontos. <p>Análise quantitativa e qualitativa comparativa.</p>
<p><i>Ciclos de serviços:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva; - Entrada no hotel (<i>check-in</i>); - Ao levar o hospede no apartamento; - Serviços de despertar; - Café da manhã; - Encerramento da conta; - Pagamento da conta (<i>check-out</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Serson (2000); Connolly (2000). 	<p>Em quais etapas do processo de hospedagem o hotel capta (coleta) e utiliza informações diretas dos hóspedes através de sugestões, reclamações e observações feitas pelos funcionários? Identifique, segundo o grau de frequência de coleta/utilização das informações.</p>	<p>Identificar em quais momentos o hotel e seus colaboradores captam informações sobre os hóspedes.</p> <p>Mensurar e comparar a frequência de coleta e utilização das informações obtidas nas etapas do ciclo de hospedagem.</p>	

APÊNDICE H2 - Protocolo de Análise: Frequência da Captação das Fontes de Informação

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
<p style="text-align: center;">FONTES DE INFORMAÇÃO EXTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes; - Administradores de outras empresas não concorrentes; - Especialistas (consultores/ advogados) - Participação em feiras e exposições; - Seminários, palestras e cursos; - Associações de empresas; - Entidades de apoio; - Publicações técnicas da área ou do setor; - Jornais e revistas da imprensa em geral; - Contatos em agências de viagem ou operadoras; 	<p>Colauto <i>et al.</i>, (2004); Le Bon (2006); Boncella (2003); Tarraf e Molz (2006)</p>	<p>Qual a frequência da coleta e utilização das informações do ambiente externo e interno? Identifique, segundo o grau de frequência de coleta e de utilização das informações.</p>	<p>Mensurar e comparar a frequência de coleta e utilização das informações obtidas em fontes do ambiente externo.</p>	<p>Questionário semi-estruturado (formulário eletrônico)</p> <p>Perguntas fechadas: - Escala de Likert de 1-5 pontos.</p> <p>Análise quantitativa e qualitativa comparativa.</p>
<p style="text-align: center;">FONTES DE INFORMAÇÃO INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contatos diretos com fornecedores; - Contatos diretos com clientes; - Pessoal interno de vendas; - Pessoal interno da produção e/ou operações; - Contador da empresa; - Demais empregados da empresa; - Relatórios Gerenciais internos; - Banco de dados da empresa. 	<p>Colauto <i>et al.</i> (2004); Le Bon (2006); Rus e Toader (2008); Connolly (2000); Kotler (2003)</p>		<p>Mensurar e comparar a frequência de coleta e utilização das informações obtidas em fontes do ambiente interno.</p>	

APÊNDICE H3 - Protocolo de Análise: do Nível de Padronização das Etapas do Ciclo de Inteligência Competitiva e Ferramentas Tradicionais de IC e da Web

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
<p align="center">CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planejamento; - Coleta; - Análise; - Disseminação; - <i>Feedback</i> 	<p>SCPI (2008); Dishman e Calof (2008); Kahaner (1996)</p>	<p>Qual o nível de padronização a empresa atribui para as seguintes fases pertencentes ao ciclo de Inteligência Competitiva? Identifique, segundo o grau de padronização.</p>	<p>Mensurar o nível de padronização das etapas do ciclo de Inteligência Competitiva</p>	<p>Questionário semi-estruturado (formulário eletrônico)</p> <p>Perguntas fechadas: - Escala de Likert de 1-5 pontos.</p> <p>Análise quantitativa e qualitativa comparativa.</p>
<p align="center">FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA TRADICIONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fatores críticos de sucesso; - Benchmarking - Matriz de SWOT; - Balanced Scorecard; - Modelo das cinco forças de Porter: 	<p><i>Ferramentas tradicionais de IC:</i> Pio <i>et al.</i> (2004); Gonçalves <i>et al.</i> (2004); Bose (2008).</p> <p><i>Fatores críticos de sucesso:</i> Cruz (2004); Colauto <i>et al.</i> (2004); Martins (2006); Tarapanoff (2001); Stollenwerk (2001); Gomes e Braga (2001).</p> <p><i>Benchmarking:</i> Azevedo (2001); Balm (1995); Costa (1999); Daychoum (2007); Vedder e Guynes (2000; 2001).</p> <p><i>Matriz de SWOT:</i> Mintzberg <i>et al.</i> (2000); Daychoum (2007); Werihrich (1981); Azevedo (2001); Balm (1995); Costa (1999); Vedder; Guynes (2000-2001).</p> <p><i>Balanced Scorecard:</i> Kaplan e Norton (2001).</p>	<p>Qual a frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão? Identifique, segundo o grau de utilização.</p>	<p>Mensurar a frequência de utilização das Ferramentas de IC tradicionais</p>	

CONSTRUCTOS E VARIÁVEIS	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
	<i>Modelo das cinco forças de Porter:</i> Grundy (2006); Porter (2003); McGee e Prusak (1994); Grove (1997).			
<p>FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA WEB</p> <ul style="list-style-type: none"> - TextAnalyst; - Inteligência de Brimstone - Microsoft Exchange - Outlook ou Lotus Notes 	Bose (2008); Boncella (2003).	Qual a frequência da utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão? Identifique, segundo o grau de utilização.	Mensurar a frequência de utilização das Ferramentas de IC WEB	

APÊNDICE H4 - Protocolo de Análise: Nível da Utilização das Ferramentas de TI que Apóiam as Atividades de IC

	AUTORES Fundamentação Teórica	PERGUNTAS DO QUESTIONÁRIO	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE (o que se quer medir)	FORMAS DE MEDIÇÃO
<p align="center">FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO UTILIZADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Business Intelligence; - Data Warehouse; - Data Marts; - OLAP; - Data Mining 	<p><i>Business Intelligence:</i> Turban (2009); Côtres (2008); Dzemydienė, Saulius e Kim, 2008; Vercellis (2009); Baldauf e Stair (2008); Rus e Toader (2008); De Sordi, 2003.</p> <p><i>Data Warehouse:</i> Gonçalves <i>et al.</i> (2004); Rus e Toader (2008); Moreno (2002); Primak (2008); Harding e Yu (1999).</p> <p><i>Data Marts:</i> Vasconcellos (1999); Singh (2001); Rus e Toader (2008); Primak (2008).</p> <p><i>OLAP:</i> Kalakota (2002); Rus e Toader (2008); Bispo e Cazarini (1998); Gray e Watson (1999).</p> <p><i>Data Mining:</i> Magnini, Jr e Hodge (2003); Gonçalves <i>et al.</i> (2004); Baldauf e Stair (2008); Primak (2008); Bispo e Cazarini (1998).</p>	<p>Qual o grau de frequência da utilização das ferramentas Tecnologia da Informação? Identifique, segundo o grau de utilização.</p>	<p>Mensurar a frequência de utilização das Ferramentas de TI</p>	<p>Questionário semi-estruturado (formulário eletrônico)</p> <p>Perguntas fechadas: - Escala de Likert de 1-5 pontos.</p> <p>Análise quantitativa e qualitativa comparativa.</p>

APÊNDICE I - Carta de Apresentação da Pesquisa

Universidade do Vale do Itajaí, 01 de fevereiro de 2010

Prezados Senhores

Estou desenvolvendo uma pesquisa sobre “Inteligência Competitiva nos Hotéis de Grande Porte – pertencentes a grandes redes hoteleiras situadas no Brasil”. Este projeto é apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico – CNPq do Ministério da Ciência e Tecnologia.

Neste sentido solicito vossa colaboração como agente fundamental na pesquisa representando esta amostra a nível nacional dos hotéis de grande porte. Este estudo tem por objetivo principal Investigar o atual grau das práticas dos gestores em relação às atividades de Inteligência Competitiva.

Vossa participação é de grande importância para que possamos aprofundar o conhecimento científico do assunto, e estou convencida de que contribuirá de forma significativa para a melhoria das práticas de Inteligência Competitiva no setor hoteleiro em nosso país.

Todas as informações disponibilizadas serão tratadas confidencialmente, e se destinará exclusivamente ao projeto de pesquisa acadêmico (dissertação). Se os senhores tiverem interesse em conhecer os resultados deste estudo, posteriormente lhe enviaremos as informações.

O questionário a seguir, foi desenvolvido como um guia para este estudo, cuja vossa contribuição e preenchimento será de extrema importância para o alcance do objetivo proposto. Desta forma estarei muito grata se puderes preencher o referido questionário até o dia 15 de Dezembro, o qual será enviado por e-mail em formato eletrônico.

Agradeço antecipadamente vossa contribuição ao projeto.
Atenciosamente,

Mestranda Danielle Faust Cruz
Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI
Mestranda do Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria.

APÊNDICE J - Glossário

Armazém de dados (*data warehouse*) - O Armazém de Dados é um processo que consiste basicamente nos seguintes passos: entendimento, coleta, organização, armazenamento, atualização e uso de informações, com vista à implantação de um ambiente de data warehouse. O Armazém de dados é um banco de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo de tomada de decisão. Este banco de dados fica separado dos sistemas legados da empresa (ambiente transacional). O data warehouse é carregado pelos sistemas legados, através de um conjunto de ferramentas que automatizam esse processo, chamadas de "ferramentas de extração, filtragem e carga dos dados".

Atividade de Inteligência - Processo que tem como objetivo produzir Inteligência para a tomada de decisão ou desenvolver atividades que objetivam negar a um ator a possibilidade de levantar dados/informações por meio de coleta/busca sobre o modo de agir de outro ator. Constitui-se de processo informacional proativo e sistemático que visa identificar os atores e as forças que regem as atividades da organização, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a melhor posicionar-se em seu ambiente, bem como proteger o conhecimento sensível gerado. Caracteriza-se pela coleta/busca de dados/informações que os outros não estão vendo - quer porque estão ocultos e/ou desconexos, quer porque estão camuflados ou mesmo distorcidos -, e sua posterior análise e identificação de impactos para a organização. Ver também: Ator, Processo de Inteligência, Inteligência, Dado, Informação.

Atores (*Key players*): São indivíduos e organizações que desempenham papel relevante no ambiente em que a organização atua, afetando a organização ou sendo afetados por ela direta ou indiretamente. São eles: governos, instituições reguladoras, associações, competidores, fornecedores, clientes, mídia, grupos de interesse, formadores de opinião, etc. Ver também: Contra-Inteligência Competitiva.

Benchmarking: Processo de comparação sobre processo e resultados das organizações, entre dois ou mais participantes, tendo em vista a aprendizagem sobre as melhores práticas e posterior implementação, assim como a melhoria contínua da qualidade.

Balanced Scorecard: Balanced Scorecard-BSC: É um meio para desenvolver a consciência estratégica, assegurando que as organizações precisam ver a comunicação do *scorecard* aos colaboradores como uma campanha estratégica e completa mencionando que o *feedback* dos colaboradores sobre as medidas do BSC como um meio de avaliar o alinhamento organizacional (Kaplan; Norton, 2001)

Coleta (*collection*): É a atividade sigilosa voltada para a obtenção de dados não Disponíveis e protegidos por medidas de segurança, estabelecidas por quem os detêm. Ver Código de Ética e de Conduta da ABRAIC.

Cenários (*Scenarios*): Conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitam passar da situação de origem à situação futura.

Central de Operações de Inteligência: É o local, dotado de meios de comunicações e de pessoal especializado, destinado, à coordenação, ao acompanhamento e ao controle de execução das Operações de Inteligência.

Coleta (*Collection*): Segunda fase do Processo de Inteligência que visa a obtenção de dados por meio de diversos métodos e fontes. Ver também: Processo de Inteligência, Inteligência Humanas, Inteligência de Sinais, Inteligência de Imagens, Dado, Inteligência, Entrevista.

Conteúdo Sigiloso: Conjunto de dados ou informações cujo conhecimento irrestrito ou divulgação possa acarretar qualquer risco ou prejuízo para a organização.

Contra-Espionagem: É a atividade de Contra-Inteligência destinada a detectar e neutralizar a espionagem.

Contra-Inteligência Competitiva (*Competitive Counter-Intelligence*): É a atividade de Contra-Inteligência voltada para a dimensão empresarial. Ver também: Inteligência, Espionagem, Desinformação, Conhecimento Sensível, Assunto Sigiloso, Interceptar, Contra-Inteligência.

Dado (*Data*): Representação de fato ou situação por meio de documentos, fotografias, gravação, relato, carta topográfica e outros meios, ainda não submetidos ao processo de análise. O dado vem antes da informação e

constitui-se do primeiro contato no processo de coleta para produção de Inteligência. Ver também Informação, Produção de Inteligência.

Disseminação (Dissemination): Constitui a quarta e última fase do processo de Inteligência Competitiva. Consiste na remessa de Inteligência formalizada, apresentadas de forma lógica e de fácil absorção para respectivo usuário das questões originalmente formuladas. O modelo mental dos decisores e a cultura da empresa são levados em consideração para definir a melhor forma de disseminação do relatório produzido. Os métodos mais usados para a disseminação da Inteligência são: comunicação verbal - principalmente no nível estratégico; relatórios de Inteligência Competitiva e avaliações customizadas para o usuário. O relatório de Inteligência deve atender aos "Princípios Básicos de Inteligência".

Elementos Essenciais de Inteligência: São dados e/ou informações necessárias à produção de Inteligência.

Fatores Críticos de Sucesso: No entendimento de Martins (2006, 38) os fatores críticos de sucesso – FCS, “são as condições essenciais que precisam ser cumpridas para que o empreendimento tenha sucesso na sua área de atuação, ou seja, é tudo o que o empreendedor deve definir como sendo indispensável para a sua sobrevivência”. É através desses fatores que o empreendedor prioriza o que realmente é fundamental para o seu negócio. Se o gerente conseguir definir e controlar os seus fatores críticos de sucesso, a tendência é que seus pontos fortes se fortaleçam, mas se o contrário acontecer, a empresa estará correndo o risco de perder seus clientes e posições no mercado (MARTINS, 2006).

Fontes Abertas (Open Source): Refere-se a dados e/ou informações de domínio público, ou seja, encontram-se disponíveis para qualquer pessoa, podendo ser legal e eticamente acessada a baixo custo. Grande parte dessas informações será utilizada pela Inteligência.

Fontes de Inteligência (Intelligence Sources): São pessoas, documentos, organizações ou equipamentos de onde se origina o dado de Inteligência. Quanto à sua natureza podem ser humanas, eletrônicas, de sinais e de imagens.

Fontes Internas (Locais): Refere-se a fontes de informações fisicamente localizadas perto da organização em estudo. Exemplos incluem o jornal local, Câmara de Comércio, locais de feiras, aproximação com fornecedores e clientes, e assim por diante. Quanto mais próximo da fonte, maior probabilidade da informação fluir.

Fontes On-line (Online Sources): Bases de dados eletronicamente disponíveis na Internet ou em provedores on-line, como Dialog, Lexis/Nexis, Northern Light, Electric Library e OneSource, Web of Science.

Fontes Primárias (Primary Sources): Pessoas ou eventos que provêm o dado ou informação, sem intermediário.

Informação (Information): Associação de dados resultante de raciocínio(s) elaborado(s), análise, que expressa a certeza do analista, quanto ao significado do fato ou da situação passados ou presentes e suas conclusões.

Informante: Elemento recrutado operacionalmente que, não possuindo treinamento especializado, fornece dado(s) ou conhecimento(s), podendo, eventualmente criar facilidades em sua área normal de atuação. Tal técnica é muito utilizada no Brasil pelo chamado "jornalismo investigativo". É considerada como ato de espionagem quando utilizada para ter acesso a informações Confidenciais.

Inteligência (Intelligence): É a atividade especializada permanentemente exercida com o objetivo de produzir informação acionável (Inteligência) de interesse de uma determinada organização e a salvaguarda desta informação contra ações adversas de qualquer natureza. O termo Inteligência encerra um tríplice aspecto: (1) como atividade (2), como produto dessa atividade; (3) como área habilitada a realizar essa atividade. Teve origem nos órgãos de Inteligência Militar, passando mais tarde a ser utilizado pelo Estado. Hoje sua abrangência atinge as organizações em geral (KENT, 1949).

Inteligência de Brimstone: A Inteligência de Brimstone, coleta informações sobre a Internet com base em critérios definidos. Ela fornece a capacidade de fazer análises comparativas de produtos e empresas. Esta ferramenta é bastante útil para categorizar as informações e apresentar as relações utilizando-se de instrumentos gráficos. A Inteligência de Brimstone é um pouco limitada quando se trata da captação de dados e informações de fontes primárias e secundárias (BOSE, 2008).

Inteligência Competitiva (Competitive Intelligence): se na atividade de Inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo. Busca a manutenção ou desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Ver também: Inteligência, Processo de Inteligência, Espionagem, Ética e legalidade, Inteligência Clássica, Vantagem Competitiva, Concorrente.

Matriz SWOT: Sistema analítico que representa Força-Fraqueza-Oportunidade-Ameaças (SWOT), e serve para identificar os pontos fracos de um concorrente, se tornando uma ferramenta útil para examinar oportunidades estratégicas. A Força é definida como as vantagens competitivas da empresa. Fraquezas são as desvantagens. Oportunidades são as características dentro de um representativo mercado que podem oferecer a empresa vantagens competitivas. Ameaças são condições neste mesmo mercado que possam ser uma ameaça ou um bloqueio as oportunidades para esta empresa.

Microsoft Exchange: é um servidor de comunicações colaborativo baseado em emails, projetado para empresas.

Mineração de Dados (data mining): O objetivo da mineração de dados, ou data Mining, é descobrir, de forma automática ou semi-automática, o conhecimento que está "escondido" em grandes volumes de dados armazenados em bancos de dados. É considerado um processo de extração de informação válida, previamente desconhecida e de máxima abrangência, a partir de grandes bases de dados, as quais vão ser utilizadas em processos de tomada de decisões. A mineração de dados vai muito além de uma simples consulta a um banco de dados, no sentido de que permite aos usuários explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados, descobrindo relacionamentos escondidos. Pode ser considerada uma forma de descobrimento de conhecimento em bancos de dados (KDD - Knowledge Discovery in Databases), a qual envolve Inteligência Artificial e Banco de Dados. Uma categoria de softwares que descrevem a habilidade do agrupamento de dados para fatores comuns, os organizando revelar um padrão. Igual ou mais de 80% da genuína informação que a empresa precisa sobre sua competitividade e seu mercado esta contida dentro da mesma, o resultado da mineração de dados pode oferecer uma ferramenta de inteligência poderosa para certas corporações, como firmas de cartão de crédito, grandes varejistas ou distribuidores, que já possuem grandes agrupamentos de dados das atividade de clientes.

Mineração de texto (Text Mining): Mineração de texto, também conhecido como Text Mining, é o processo de extrair conhecimentos de grandes volumes de texto (KDT - Knowledge Discovery in Texts), não conhecidos e de máxima abrangência, usando-os para apoiar tomadas de decisão e/ou sumarizar textos (documentos, artigos de jornais, etc.). A mineração de texto permite aos usuários explorar e inferir sobre grandes conjuntos de texto, descobrindo relacionamentos escondidos no universo textual. A mineração de texto, tal como a mineração de dados, é um campo interdisciplinar, que emergiu da interseção entre várias áreas, principalmente aprendizado de máquina (uma subárea da inteligência artificial), estatística e banco de dados.

Modelo das Forças Competitivas de Porter (Porter Model): Modelo que descreve como as cinco forças da indústria (concorrentes, produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes) afetam a sua competitividade. Pode ser usado para enfocar a análise do ambiente competitivo da empresa.

Necessidade de Inteligência: É o conjunto de dados e/ou informações que um elemento decisor precisa ter à sua disposição a fim de poder tomar a decisão mais adequada.

Objetivo de Inteligência: Constitui-se na expressão genérica das necessidades de conhecimentos para a decisão, identificadas com base nos objetivos que compõem a necessidade dos usuários e que enquadram-se, no todo ou em parte, na esfera de competência da Inteligência.

Operação de Inteligência: É o conjunto de ações de busca, com o emprego de técnicas operacionais e meios especializados, planejado e executado com vista à obtenção de dados protegidos e interesse dos trabalhos desenvolvidos por um Órgão de Inteligência. Ver também: Técnica Operacional; Busca; Atividade de Inteligência. Ver Código de Ética e de Conduta da ABRAIC Ato de Espionagem Econômica americano, na página da ABRAIC.

Oportunidade: Aspecto peculiar da Atividade de Inteligência pelo qual as informações devem ser dados a conhecer aos usuários no menor prazo possível, de modo a ainda serem úteis como subsídios à tomada de decisão. Via de regra, em atendimento à oportunidade, um dado e/ou informações ainda não totalmente elaborado mas em tempo oportuno é preferível àquele completo, porém fora de prazo.

Outlook ou Lotus Notes: 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 deste armário encontra-se às

características de automatização para categorizar, índice, busca, alerta, monitorar e cadastrar a informação para a entrega de alguns e-mails, como um portal, um site ou intranet privada (BOSE, 2008).

Planejamento (Planning): Estudo preliminar e geral do problema na qual se estabelece os procedimentos necessários para o cumprimento de missão específica de Inteligência. Busca identificar a real necessidade de Inteligência, quem irá utilizá-la e com qual propósito o produto da Inteligência será usada. É estabelecida a data limite para a entrega do trabalho e traçado plano de coleta, análise e disseminação em função do tempo disponível. O plano deverá conter alternativas capazes de garantir seu cumprimento independente de movimentos externos. Constitui-se na primeira fase do processo de Inteligência.

Processo de Inteligência: Também conhecido como "Ciclo da Inteligência", é o processo de produção de Inteligência, também conhecido como método de produção de Inteligência. Compõe-se de um ciclo que transforma o dado em Inteligência. O processo de Inteligência é constituído pelas fases de planejamento, coleta, análise e disseminação.

Produto da Inteligência: É o produto da atividade de Inteligência, também chamado de Inteligência. Deve prover determinado usuário com dados e informações acionáveis relevantes que os auxiliem no processo decisório.

Sistema de Inteligência Competitiva (Competitive Intelligence System): É o conjunto de elementos utilizados para integrar as ações de planejamento e execução das atividades e disseminação dos resultados de Inteligência Competitiva da organização para fornecer subsídios aos tomadores de decisão.

Técnicas Operacionais: Processos utilizados em Operações de Inteligência para obter o conhecimento sensível protegido ou o dado negado. As principais Técnicas Operacionais são: Interceptação Postal; Disfarce; Eletrônica; Estória-Cobertura; Fotografia Sigilosa; Infiltração; Intrusão; OMD; Reconhecimento Operacional; Recrutamento Operacional; Vigilância.

TextAnalyst: é uma ferramenta de análise de texto que não tem como função coletar ou divulgar informação, mas sim simplificar os processos de captura dos pontos-chave de um artigo ou relatório (BOSE, 2008).

Unidade de Inteligência: Unidade especializada responsável pela atividade de Inteligência. Ver também: Atividade de Inteligência, Inteligência.

Vigilância: Técnica operacional que consiste em manter pessoas e instalações sob observação direta, com o propósito de obter dados.

APÊNDICE K - Formulário Eletrônico

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ- UNIVALI MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO E HOTELARIA

Esta pesquisa visa Investigar o atual grau das práticas dos gestores em relação às atividades de Inteligência Competitiva dos hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situadas no Brasil. Por se tratar de um trabalho acadêmico, para a conclusão do curso de Mestrado, não possui qualquer vínculo com empresas e/ou instituições. SUA PARTICIPAÇÃO É INDISPENSÁVEL!

 Glossário (Clique na figura para abrir o glossário)

1 - Dados Complementares

1.1 Tipo de administração

- | | | |
|-----------------------|-----------------------------------|--|
| <input type="radio"/> | Empresa administradora | |
| <input type="radio"/> | Rede ou Cadeia Internacional | |
| <input type="radio"/> | Rede ou Cadeia de hotéis Nacional | |
| <input type="radio"/> | mais de 50 anos | |

1.2 Categoria

- | | | |
|-----------------------|--------------------------|--|
| <input type="radio"/> | Plus | |
| <input type="radio"/> | ★★★★★ | |
| <input type="radio"/> | ★★★★☆ | |
| <input type="radio"/> | ★★★☆☆ | |
| <input type="radio"/> | Outra, especifique _____ | |

1.3 Classificado pela(o)

- | | | |
|-----------------------|--------------------|--|
| <input type="radio"/> | EMBRATUR | |
| <input type="radio"/> | ABIH | |
| <input type="radio"/> | Guia Quatro Rodas | |
| <input type="radio"/> | Auto-classificação | |
| <input type="radio"/> | Outros | |

1.4 Número de funcionários

- | | | |
|--------------------------|-------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Efetivos | |
| <input type="checkbox"/> | Temporários | |

1.5 Média de ocupação

- | | | |
|--------------------------|-----------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Alta temporada | |
| <input type="checkbox"/> | Baixa temporada | |
| <input type="checkbox"/> | Média anual | |

1.6 A empresa possui algum tipo de assessoria externa

- | | | |
|--------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> | Assessoria de Tecnologia da Informação | |
| <input type="checkbox"/> | Assessoria de Inteligência Competitiva | |
| <input type="checkbox"/> | Não Possui | |

2 – Perfil do respondente

2.1 Sexo

- | | | |
|-----------------------|-----------|--|
| <input type="radio"/> | Feminino | |
| <input type="radio"/> | Masculino | |

2.2 Faixa Etária

- | | |
|---------------------------------------|--|
| <input type="radio"/> 20 – 30 anos | |
| <input type="radio"/> 31 – 40 anos | |
| <input type="radio"/> 41 – 50 anos | |
| <input type="radio"/> mais de 50 anos | |

2.3 Cargo/função que ocupa no hotel

--	--	--

2.4 Grau de escolaridade

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Ensino Fundamental / Médio | |
| <input type="radio"/> Ensino Técnico | |
| <input type="radio"/> Graduação Incompleta | |
| <input type="radio"/> Graduação Completa | |
| <input type="radio"/> Especialização | |
| <input type="radio"/> Mestrado | |
| <input type="radio"/> Doutorado | |

3 – Contexto de Inteligência Competitiva na Organização

3.1 Qual o nível de padronização a empresa atribui para as seguintes fases pertencentes ao ciclo de Inteligência Competitiva? Identifique, segundo o grau de padronização (de 1 a 5, sendo que 5 maior nível de padronização e 1 menor nível de padronização).	1	2	3	4	5
Planejamento e decisão das informações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coleta de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disseminação da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Feedback</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ATUAL ESTRUTURA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

3.2 Qual a estrutura de aplicação de Inteligência Competitiva – IC na sua organização? Caso sua resposta for “Esforço de IC totalmente informal” por gentileza parta diretamente para o item 4.	
Regular, o esforço em curso Inteligência Competitiva	<input type="radio"/>
Projeto orientado para o esforço de Inteligência Competitiva	<input type="radio"/>
Esforço de Inteligência Competitiva totalmente informal	<input type="radio"/>
Disseminação da informação	<input type="radio"/>
Possui unidade organizacional formal para Inteligência Competitiva	<input type="radio"/>

PROCESSO FORMAL DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

3.3 Qual o grau de importância da Inteligência Competitiva percebida para a sua organização? Identifique, (de 1 a 5, sendo que 5 maior importância e 1 menor importância).	1	2	3	4	5
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4 Quais as contribuições de se ter um programa de atividades de Inteligência Competitiva em sua empresa? Identifique, segundo o grau de importância (de 1 a 5, sendo que 5 maior importância e 1 menor importância).	1	2	3	4	5
Inteligência Competitiva ajuda a identificar oportunidades e ameaças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência Competitiva é útil no desenvolvimento de planos estratégicos ou estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência Competitiva é útil na implementação ou adaptação das estratégias de Tecnologia da Informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência Competitiva melhora a compreensão do desempenho da empresa em relação aos concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos concorrentes estão envolvidos nos nossos processos da Inteligência Competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 Qual dos itens melhor representa a eficácia de Inteligência Competitiva percebida pela sua organização? Assinale a resposta que melhor representa a sua empresa.	
Muito eficaz	<input type="radio"/>
Boa	<input type="radio"/>
Razoável	<input type="radio"/>
Ineficaz	<input type="radio"/>

3.6 Qual dos itens melhor representa os benefícios esperados com a utilização da Inteligência Competitiva ao longo dos próximos dois a três anos na organização? Assinale a resposta que melhor representa a sua empresa.	
Permanecer na mesma	<input type="radio"/>
Aumentar significativamente	<input type="radio"/>
Não sei	<input type="radio"/>

3.7 Qual o tipo de atividade de Inteligência Competitiva esperada ao longo dos próximos dois a três anos? Assinale a resposta que melhor representa a sua empresa.	
Esforço de Inteligência Competitiva informal (sem etapas definidas, apenas coletar dados e informações conforme a necessidade)	<input type="radio"/>
Unidade formal para Inteligência Competitiva (seguindo e tendo as etapas de planejamento, coleta, análise, disseminação e feedback bem definidas)	<input type="radio"/>
Nenhuma participação	<input type="radio"/>

APOIO DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (COMPUTAÇÃO) PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

3.8 Quais as funções organizacionais tem maior benefício com a utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação (computação) e Inteligência Competitiva? Assinale os itens que melhor representam a sua empresa.	
Direção/ Gerencia geral	<input type="checkbox"/>
Comercial, marketing	<input type="checkbox"/>
Administrativo / Financeiro	<input type="checkbox"/>
Alimentos e Bebidas – A e B	<input type="checkbox"/>

3.9 Qual o grau da utilização das fontes de informações de Inteligência Competitiva sua empresa apresenta? Identifique, segundo porcentagem de utilização que somadas dê o total de 100%.

Entrada no hotel (<i>check-in</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ao levar o hóspede no apartamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviço de despertar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Café da manhã	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encerramento da conta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagamento da conta (<i>check-out</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.5 Qual a frequência da utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão? Identifique, segundo o grau de utilização (de 1 a 5, sendo que 5 maior utilização e 1 menor utilização).	1	2	3	4	5
Fatores Críticos de Sucesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matriz SWOT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balanced Scorecard	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modelo das Cinco Forças de Porter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.6 Qual a frequência da utilização das ferramentas WEB de Inteligência Competitiva como auxílio ao processo de tomada de decisão? Identifique, segundo o grau de utilização (de 1 a 5, sendo que 5 maior utilização e 1 menor utilização).	1	2	3	4	5
TextAnalyst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência de Brimstone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Microsoft Exchange	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outlook ou Lotus Notes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.7 Qual o grau de frequência da utilização das ferramentas Tecnologia da Informação? Identifique, segundo o grau de utilização (de 1 a 5, sendo que 5 maior utilização e 1 menor utilização).	1	2	3	4	5
Inteligência de negócios – <i>business intelligence</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armazém de dados – <i>data warehouse</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Armazém de dados de um único departamento – <i>data marts</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OLAP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mineração de dados – <i>Data mining</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE L - Distribuição T-Student

Distribuição t de Student									
gl	Teste Unilateral								
	15%	10%	5%	2,50%	2%	1%	0,50%	0,10%	0,05%
	Teste Bilateral								
	30%	20%	10%	5%	4%	2%	1%	0,20%	0,10%
1	1,9626	3,0777	6,3137	12,7062	15,8945	31,8210	63,6559	318,2888	636,5776
2	1,3862	1,8856	2,9200	4,3027	4,8487	6,9645	9,9250	22,3285	31,5998
3	1,2498	1,6377	2,3534	3,1824	3,4819	4,5407	5,8408	10,2143	12,9244
4	1,1896	1,5332	2,1318	2,7765	2,9985	3,7469	4,6041	7,1729	8,6101
5	1,1558	1,4759	2,0150	2,5706	2,7565	3,3649	4,0321	5,8935	6,8685
6	1,1342	1,4398	1,9432	2,4469	2,6122	3,1427	3,7074	5,2075	5,9587
7	1,1192	1,4149	1,8946	2,3646	2,5168	2,9979	3,4995	4,7853	5,4081
8	1,1081	1,3968	1,8595	2,3060	2,4490	2,8965	3,3554	4,5008	5,0414
9	1,0997	1,3830	1,8331	2,2622	2,3984	2,8214	3,2498	4,2969	4,7809
10	1,0931	1,3722	1,8125	2,2281	2,3593	2,7638	3,1693	4,1437	4,5868
11	1,0877	1,3634	1,7959	2,2010	2,3281	2,7181	3,1058	4,0248	4,4369
12	1,0832	1,3562	1,7823	2,1788	2,3027	2,6810	3,0545	3,9296	4,3178
13	1,0795	1,3502	1,7709	2,1604	2,2816	2,6503	3,0123	3,8520	4,2209
14	1,0763	1,3450	1,7613	2,1448	2,2638	2,6245	2,9768	3,7874	4,1403
15	1,0735	1,3406	1,7531	2,1315	2,2485	2,6025	2,9467	3,7329	4,0728
16	1,0711	1,3368	1,7459	2,1199	2,2354	2,5835	2,9208	3,6861	4,0149
17	1,0690	1,3334	1,7396	2,1098	2,2238	2,5669	2,8982	3,6458	3,9651
18	1,0672	1,3304	1,7341	2,1009	2,2137	2,5524	2,8784	3,6105	3,9217
19	1,0655	1,3277	1,7291	2,0930	2,2047	2,5395	2,8609	3,5793	3,8833
20	1,0640	1,3253	1,7247	2,0860	2,1967	2,5280	2,8453	3,5518	3,8496
21	1,0627	1,3232	1,7207	2,0796	2,1894	2,5176	2,8314	3,5271	3,8193
22	1,0614	1,3212	1,7171	2,0739	2,1829	2,5083	2,8188	3,5050	3,7922
23	1,0603	1,3195	1,7139	2,0687	2,1770	2,4999	2,8073	3,4850	3,7676
24	1,0593	1,3178	1,7109	2,0639	2,1715	2,4922	2,7970	3,4668	3,7454
25	1,0584	1,3163	1,7081	2,0595	2,1666	2,4851	2,7874	3,4502	3,7251
26	1,0575	1,3150	1,7056	2,0555	2,1620	2,4786	2,7787	3,4350	3,7067
27	1,0567	1,3137	1,7033	2,0518	2,1578	2,4727	2,7707	3,4210	3,6895
28	1,0560	1,3125	1,7011	2,0484	2,1539	2,4671	2,7633	3,4082	3,6739
29	1,0553	1,3114	1,6991	2,0452	2,1503	2,4620	2,7564	3,3963	3,6595
30	1,0547	1,3104	1,6973	2,0423	2,1470	2,4573	2,7500	3,3852	3,6460
35	1,0520	1,3062	1,6896	2,0301	2,1332	2,4377	2,7238	3,3400	3,5911
40	1,0500	1,3031	1,6839	2,0211	2,1229	2,4233	2,7045	3,3069	3,5510
50	1,0473	1,2987	1,6759	2,0086	2,1087	2,4033	2,6778	3,2614	3,4960
60	1,0455	1,2958	1,6706	2,0003	2,0994	2,3901	2,6603	3,2317	3,4602
120	1,0409	1,2886	1,6576	1,9799	2,0763	2,3578	2,6174	3,1595	3,3734
+∞	1,0364	1,2816	1,6449	1,9600	2,0537	2,3264	2,5758	3,0902	3,2905

APÊNDICE M - Distribuição Normal

Distribuição Normal										
z	segunda decimal de z									
	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
-	0,5	0,4960	0,4920	0,4880	0,4840	0,4801	0,4761	0,4721	0,4681	0,4641
0,1	0,4602	0,4562	0,4522	0,4483	0,4443	0,4404	0,4364	0,4325	0,4286	0,4247
0,2	0,4207	0,4168	0,4129	0,4090	0,4052	0,4013	0,3974	0,3936	0,3897	0,3859
0,3	0,3821	0,3783	0,3745	0,3707	0,3669	0,3632	0,3594	0,3557	0,3520	0,3483
0,4	0,3446	0,3409	0,3372	0,3336	0,3300	0,3264	0,3228	0,3192	0,3156	0,3121
0,5	0,3085	0,3050	0,3015	0,2981	0,2946	0,2912	0,2877	0,2842	0,2810	0,2776
0,6	0,2743	0,2709	0,2676	0,2643	0,2611	0,2578	0,2546	0,2514	0,2483	0,2451
0,7	0,242	0,2389	0,2358	0,2327	0,2296	0,2266	0,2236	0,2206	0,2177	0,2148
0,8	0,2119	0,2090	0,2061	0,2033	0,2005	0,1977	0,1949	0,1922	0,1894	0,1867
0,9	0,1841	0,1814	0,1788	0,1762	0,1736	0,1711	0,1685	0,1660	0,1635	0,1611
1,0	0,1587	0,1562	0,1539	0,1515	0,1492	0,1469	0,1446	0,1423	0,1401	0,1379
1,1	0,1357	0,1335	0,1314	0,1292	0,1271	0,1251	0,1230	0,1210	0,1190	0,1170
1,2	0,1151	0,1131	0,1112	0,1093	0,1075	0,1056	0,1038	0,1020	0,1003	0,0985
1,3	0,0968	0,0951	0,0934	0,0918	0,0901	0,0885	0,0869	0,0853	0,0838	0,0823
1,4	0,0808	0,0793	0,0778	0,0764	0,0749	0,0735	0,0722	0,0708	0,0694	0,0681
1,5	0,0668	0,0655	0,0643	0,0630	0,0618	0,0606	0,0594	0,0582	0,0571	0,0559
1,6	0,0548	0,0537	0,0526	0,0516	0,0505	0,0495	0,0485	0,0475	0,0465	0,0455
1,7	0,0446	0,0436	0,0427	0,0418	0,0409	0,0401	0,0392	0,0384	0,0375	0,0367
1,8	0,0359	0,0352	0,0344	0,0336	0,0329	0,0322	0,0314	0,0307	0,0301	0,0294
1,9	0,0287	0,0281	0,0274	0,0268	0,0262	0,0256	0,0250	0,0244	0,0239	0,0233
2,0	0,0228	0,0222	0,0217	0,0212	0,0207	0,0202	0,0197	0,0192	0,0188	0,0183
2,1	0,0179	0,0174	0,0170	0,0166	0,0162	0,0158	0,0154	0,0150	0,0146	0,0143
2,2	0,0139	0,0136	0,0132	0,0129	0,0125	0,0122	0,0119	0,0116	0,0113	0,0110
2,3	0,0107	0,0104	0,0102	0,0099	0,0096	0,0094	0,0091	0,0089	0,0087	0,0084
2,4	0,0082	0,0080	0,0078	0,0075	0,0073	0,0071	0,0069	0,0068	0,0066	0,0064
2,5	0,0062	0,0060	0,0059	0,0057	0,0055	0,0054	0,0052	0,0051	0,0049	0,0048
2,6	0,0047	0,0045	0,0044	0,0043	0,0041	0,0040	0,0039	0,0038	0,0037	0,0036
2,7	0,0035	0,0034	0,0033	0,0032	0,0031	0,0030	0,0029	0,0028	0,0027	0,0026
2,8	0,0026	0,0025	0,0024	0,0023	0,0023	0,0022	0,0021	0,0021	0,0020	0,0019
2,9	0,0019	0,0018	0,0017	0,0017	0,0016	0,0016	0,0015	0,0015	0,0014	0,0014

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)