

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PORTO NACIONAL CURSO
TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA

LAÍS OLIVEIRA BARROS

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR HOTELEIRO DO
MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL - TO

PORTO NACIONAL - TO
2015

LAÍS OLIVEIRA BARROS

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR HOTELEIRO DO
MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL - TO

Artigo apresentado ao Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Tocantins- *Campus* Porto
Nacional, como requisito parcial como obtenção de
graduado (a) em Graduação Tecnologia em Logística
sob orientação do Profº. Edilson Leite.

PORTO NACIONAL - TO
2015

O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO SETOR HOTELEIRO DO MUNICÍPIO DE PORTO NACIONAL - TO.

Laís Oliveira Barros¹

RESUMO

Este texto trata do processo de inteligência competitiva no setor hoteleiro do Município de Porto Nacional – TO. Examina-se aqui a necessidade de realizar um levantamento bibliográfico sobre os conceitos da inteligência competitiva na administração e fazer visitas aos hotéis do Município de Porto Nacional – TO. A problemática da investigação dirigiu-se pela seguinte questão: Como o processo de inteligência competitiva pode promover vantagem para o setor hoteleiro na cidade de Porto Nacional-TO? A pesquisa tem caráter qualitativo descritivo. Foi realizado um levantamento bibliográfico, uma pesquisa documental e aplicação de questionários que serviram como fonte de análise de dados, visando explicitar as vantagens da utilização das ferramentas de inteligência competitiva na retenção de clientes na rede hoteleira e relatar a importância do gerenciamento da tecnologia da informação no processo de inteligência competitiva. Como um dos resultados, pode-se destacar: o processo de inteligência competitiva proporciona segurança para a organização no momento de tomada de decisão, como também garante a coleta de informações correta sobre seus concorrentes.

Palavras-chave: inteligência competitiva, setor hoteleiro, tecnologia da informação.

¹Formanda do Curso Superior de Tecnologia em Logística do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia-*Campus* Porto Nacional-TO.

1 INTRODUÇÃO

As ligeiras transformações incitadas pelo desenvolvimento tecnológico e pelo exemplo econômico cometido globalmente, cada vez mais provocam às empresas em sua habilidade de resposta as demandas do ambiente externo. A velocidade e a flexibilidade organizacional são condições imprescindíveis à relação e ao monitoramento do ambiente operacional e geral. Frente às novas cobranças de um mercado globalizado e de acirrada concorrência, as empresas passaram a usar a inteligência competitiva (IC).

As empresas devem conhecer quais os fatores que necessitam ser levados em conta para elevar ao máximo suas oportunidades de sucesso e de sobrevivência, não só no pequeno prazo, mas em longo prazo e, a partir daí, delinear e destacar estratégias competitivas. A IC ajuda na sistematização de dados, informações, análises sobre adversários e capacidades para descobrir todos estes recursos informacionais, e na identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

Dito isto, o objetivo geral deste estudo consistiu em identificar o processo de Inteligência Competitiva na promoção de vantagem para o setor hoteleiro do Município de Porto Nacional – TO. A partir dessa compreensão, o estudo buscou, especificamente: pesquisa bibliográfica e documental, trazendo assim o máximo de informação sobre o mercado hoteleiro do Município de Porto Nacional - TO. Dessa maneira, esta pesquisa tem um enfoque qualitativo descritivo.

Para tanto, mesmo sabendo que a IC possui um amplo valor, e do grande aumento em sua utilização, o número de experiências sobre essa ferramenta estratégica ainda não atingiu extensão correspondente a sua importância, e sua ocupação nos meios empresariais.

As dificuldades em lidar com fatores culturais e comportamentais que a IC exige faz com que ela seja pouco conhecida e utilizada. Atualmente as empresas americanas são as maiores usuárias da IC. No Brasil a prática é pouco difundida e não está plenamente desenvolvida. (GONZALES, 2001).

Frente a essa questão, formulamos o seguinte problema: Como o processo de Inteligência Competitiva pode promover vantagem para o setor hoteleiro no Município de Porto Nacional – TO?

Por fim, percebemos que a Inteligência Competitiva se faz necessária na atual gestão empresarial, pois para garantir a concretização dos planejamentos estabelecidos só é possível através de sistemas que garantam condições eficientes.

De um modo geral, podemos dizer que este estudo permitiu um importante aprendizado no campo acadêmico, pois contribuiu para o aprimoramento enquanto pesquisadora. Nesta

perspectiva, a intenção do texto em questão foi exatamente demonstrar como as tecnologias vem assumindo um importante papel nas empresas em geral.

2 O SURGIMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

De acordo com Tarapanoff (2006), o desenvolvimento da IC aceitou aperfeiçoar a estruturação e o acesso à informação pelas empresas. No transcorrer de 20 anos, a inteligência competitiva evoluiu a partir de um estudo de interesse restrito (uma vez que a acessibilidade à informação não era tão constante) para uma disciplina internacionalmente reconhecida e organizada.

Essa evolução esta estreitamente conectada ao avanço da internet, que admitiu aprimorar o acesso a abundantes fontes de conhecimento e a numerosas bases de dados, provocando consolidação do conhecimento em relação aos concorrentes, das tecnologias e dos produtos.

Para Tarapanoff (2006) do ponto de vista das empresas, a vantagem competitiva estava primeiramente na localização de artigos científicos antes de seus concorrentes, a fim de integrá-los aos sistemas de informação utilizados para apoiar projetos de pesquisas ou de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), ou seja, um programa pautado na busca de inovações tecnológicas para fazer frente aos desafios de mercado. Com o surgimento do computador pessoal nos 80, à consulta as bases de dados eram feitas por meio de modems (300 bps), isso quer dizer que eram feitas por um dispositivo de rede de conexão combinada através de cabos. Ao final da década de 80, as probabilidades da coleta de quantidades massivas de dados e a construção de indicadores por meio de métodos de tratamento automático ocasionaram uma verdadeira revolução.

Segundo Battaglia (1999), o conceito de inteligência competitiva surgiu na década de 80, como um meio capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, gerando respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado.

Para Martinet e Marti apud Menezes (2005) a inteligência competitiva começou a ser adotada nas décadas de 70-80, intensificando-se na década de 90 e alcançar sua maturidade no início do século XXI e tem como principal função suprir as organizações de informações, a fim de prepará-las para a concorrência e a globalização dos mercados.

A inteligência competitiva nos dias de hoje pode ser chamada de monitoramento (tecnológico, estratégico, competitivo, marketing, etc). Como tal, ela tem se desenvolvido

especialmente na Europa, onde a carência de produtos de grandes bases de dados tinha sido compensada por tentativas de utilização racional da informação. (TARAPANOFF, 2006).

Desde o início, essa atividade foi avaliada estratégica pelo governo de alguns países, tendo sido apoiada por uma intensificação das afinidades entre o setor industrial e o setor acadêmico. Isto deixou garantir, ao mesmo tempo, o aumento de aplicações concretas a partir da implementação desses conceitos teóricos, como também o apoio e o progresso da pesquisa científica nesta área.

3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS

Na maioria das organizações os tomadores de decisões frequentemente trabalham com grande quantidade de dados em estado bruto, pequena quantidade de informação com valor agregado derivado de análises e com pouca clareza para tomada de decisões.

Um sistema de inteligência competitiva tem o propósito de reverter esse quadro, transformando os dados em informação e em concreto esta inteligência. Segundo Gomes e Braga (2004, p. 23) “Para que o leitor compreenda melhor as etapas do Sistema de Inteligência Competitiva – SIC, é necessário que alguns conceitos importantes sejam explicitados, como dados, informações e inteligência”.

Após escolher o conceito que mais se encaixou aos termos: dado, informação e inteligência competitiva, Gomes e Braga apresentam:

Dados: são a função da pirâmide e, como podemos ver o bloco maior, que consistem da informação mais básica. Por natureza é quantitativo.

Informação: são dados organizados de modo significativo agregando o conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil a tomada de decisão.

Inteligência: é a informação que possibilita ao executivo tomar a decisão porque fornece um grau de previsão de dados que pode vir a causar impacto á organização. Ela obriga o executivo a tomar algum tipo de atitude em resposta à inteligência recebida, por isso é ativa. (GOMES E BRAGA, 2004, p. 24).

Diante do exposto, recorre-se a algumas contribuições teóricas para entendimento do conceito da Inteligência Competitiva. Uma explicação simples é apresentada por McGonagle & Vella (1990), o processo de Inteligência Competitiva procura garantir que a organização tenha informações corretas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem.

Comb e Moorhead apud Menezes (2005) entendem a inteligência competitiva como a seleção, coleção, interpretação e distribuição da informação publicamente segura que tem

relevância estratégica. Entre suas principais metas apontam: detectar ameaças competitivas, eliminar ou minimizar surpresas, acrescentar vantagem competitiva minimizando o tempo de reação e encontrar novas oportunidades.

Conforme Kahaner apud Menezes (2005), a inteligência competitiva é um procedimento institucional ordenado para colher e avaliar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

A inteligência competitiva é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência visa transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização. (MENEZES, 2005).

A IC pode ser entendida como uma tática para a empresa encontrar o que se passa no ambiente de negócios ao seu setor, buscando benefício sobre seus concorrentes. A IC é inserida dentro do contexto de modificações que tem a informação. É um método sistemático e formalizado que transforma dados dispersos em conhecimento estratégico. É um forte instrumento de apoio ao planejamento estratégico das organizações, pois está conectado ao monitoramento das variáveis internas e externas – concorrência, mercado – projetando tendências e vislumbrando cenários futuros (BRASILIANO, 2002).

Como inteligência competitiva é fundamentada na captura de conhecimento, questiona-se se o método não é meramente de investigação corporativa. Por isso, profissionais de inteligência competitiva sempre a definem de forma a destacar a conduta ética e a pesquisa em fontes de informações públicas. Segundo Passos (2003), tanto a coleta como a análise são transportadas com o uso de bancos de dados e outras "fontes abertas" e por meio da verificação ética.

A Inteligência Competitiva é um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório. (GOMES E BRAGA, 2004).

Hoje, a inteligência competitiva pode ser definida, de uma modo geral, como método de aprendizagem causado pela concorrência, fundada sobre a informação, aceitando esta última à otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. (TARAPANOFF, 2006).

Para a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC, 2006), a Inteligência Competitiva é um processo informacional proativo, que conduz à melhor tomada de decisão, para manter ou criar vantagens competitivas para uma organização. 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.

Miller (2002) destaca o uso da Inteligência Competitiva, especialmente em áreas como marketing e vendas, que demandam constantemente tomadas de decisão, escolha de parceiros e gestão de relacionamento com o cliente.

Considerando todas as definições anteriores pode-se afirmar que: a Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da organização que irão embasar na tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas. Portanto, é importante frisar que ela não deve limitar-se a atestar aquilo que já aconteceu mais sim auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a organização atua, bem como de possíveis novos e/ou paralelos concorrentes.

No que se refere aos objetivos ou finalidades da Inteligência Competitiva, pode-se mencionar, dentre outros: monitorar o ambiente externo no intuito de identificar oportunidades; antecipar mudanças no ambiente de negócios; auxiliar a gestão na tomada de decisão; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais competidores; aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio; e auxiliar na abertura e definição de novos negócios (MACHADO; ABREU; AGRASSO NETO, 2003)

4 ESTRATÉGIA COMO VANTAGEM COMPETITIVA

4.1 Conceito de estratégia

A direção estratégica de uma organização depende de uma série de considerações, desse modo, conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer os melhores julgamentos e as melhores estratégias. Para melhor compreender o termo estratégia, Wright; Kroll; Parnell (2007, p. 24) afirma que “refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

Os autores também pontuam que pode se encarar a estratégia de três pontos de vantagem:

A formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

Segundo Chiavenato (1999) a estratégia organizacional é a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando atingir objetivos situados em longo prazo. Na realidade, a estratégia representa o comportamento global da organização em relação ao seu ambiente. Ela representa a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização.

O autor apresenta o seguinte conceito sobre o termo: “a estratégia é definida como um plano amplo e genérico desenvolvido para conduzir a organização ao alcance de seus objetivos em longo prazo”. (CHIAVENATO, 1999, p. 322)

4.2 Antecedentes

De acordo com Ghemawat (2007) “Estratégia” é uma expressão que remonta aos antigos gregos, que utilizavam a palavra *strategeos*, da qual procede, para intitular o magistrado-chefe ou o comandante-chefe militar. No decorrer do tempo, aperfeiçoamentos do conceito de estratégia continuaram centralizados nos aspectos militares da expressão. O ajustamento da terminologia estratégica a um contexto comercial, no entanto, tiveram que esperar o cenário da Segunda Revolução Industrial, que iniciou na metade final do século, mas realmente só avançou no século XX.

O desejo de ter um pensamento explicitamente estratégico foi articulado, pela primeira vez, por administradores de alto escalão dessas empresas. Por exemplo, Alfred Sloan, executivo-chefe do General Motors de 1923 a 1946, projetou uma estratégia de sucesso com base na percepção de forças e fraquezas do principal concorrente da empresa, a Ford Motor Company, documentando-a depois que se aposentou (GHEMAWAT, 2007).

A Segunda Guerra Mundial proporcionou um estímulo indispensável ao pensamento estratégico relacionado aos domínios militares e de negócios, pois despertou o problema de recursos escassos por toda a economia. Novas técnicas de pesquisa de operações (p. ex., programação linear) foram criadas, traçando o trajeto para o emprego de análises quantitativas no planejamento estratégico formal (GHEMAWAT, 2007).

As experiências do período de guerra encorajaram não apenas o desenvolvimento de novas ferramentas e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para orientar decisões gerenciais. Esse pensamento tornou-se a chave do raciocínio para a estratégia corporativa que de forma consciente, pelo planejamento formal, as empresas poderiam exercer algum controle positivo sobre as forças de mercado (GHEMAWAT, 2007).

Contudo, tais reflexões sobre a natureza da estratégia pareceram ineficientes durante a década de 1950. Uma conexão mais direta com o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações de negócios surgiu com a concorrência entre serviços existentes nas Forças Armadas americanas após a Segunda Guerra Mundial.

Durante esse período, os líderes militares norte-americanos começaram a debater os acordos que melhor defenderiam a concorrência legítima entre os quatro serviços militares, mantendo ainda a integração necessária de planejamento tático e estratégico (GHEMAWAT, 2007).

Esses quatro serviços militares eram compreendidos entre o tempo e o espaço em guerra: equipando, fornecendo, movimentando e mantendo os exércitos.

4.3 Contextualizando estratégia

Planejar é uma estratégia para acrescentar as oportunidades de sucesso em um mundo de negócios que transforma constantemente. A escolha de uma estratégia apropriada acrescenta a possibilidade de que, no futuro, uma empresa prossiga em atuar e ter uma boa posição no mercado.

A base da inteligência competitiva, segundo Pozzebon, Freitas, Petrini (1997)

É o manejo de elementos sobre comércios, conhecimentos sobre clientes e adversários, informações referentes a tendências externas, políticas e socioeconômicas, derivadas de comunicações verbais e escritas, como documentos oficiais e pessoais, entrevistas, relatos de reunião, programas de rádio e TV.

Uma estratégia descreve como consolidar as metas e os objetivos determinados para a empresa, considera valores pessoais e sociais que cercam a organização, orienta na utilização dos recursos humanos e financeiros, cria um proveito de mercado sustentável, apesar da intensa e obstinada concorrência.

A estratégia é exatamente ir ligando “peças” visivelmente irrelevantes, para montar um quebra-cabeça, ou seja, formar imagens que têm sentido e apenas quando se têm 80% do quebra-cabeça é que se pode começar a ver coisas que as outras pessoas não veem. Ligando, fazendo encaixes, reorganizando elementos e informações fragmentadas, dispersas e aparentemente sem sentido, pode-se chegar a conclusões inéditas, mesmo que esses dados já estivessem disponíveis, porém não disponibilizados de maneira tal que fosse possível descobrir algo mais. (POZZEBON, FREITAS e PETRINI, 1997)

A administração estratégica embora ainda consista em uma área complexa, num ambiente agitado como o atual, precisa estar presente entre os objetivos de todas as empresas que pretendem ter suas ações futuras previstas de forma estruturada. Por meio de formulação de estratégias efetivas, a empresa tem condições e meio de agir sobre as diversas variáveis que

atingem a organização, bem como trabalhar em relação a fatores fora dela, de modo que garanta uma melhor atuação no mercado.

Pozzebon, Freitas, Petrini (1997) assegura que, o gerenciador no período de adotar a decisão estratégica de uma organização, deve possuir o maior número de dados que lhe permita agir com segurança. O comando certo da informação é de fundamental valor para o gerenciamento da empresa moderna, quer em nível operacional, ou em nível estratégico.

A finalidade da estratégia competitiva é encontrar na empresa uma posição onde possa proteger-se, de diversas maneiras possíveis, das forças competitivas, ou induzi-las a seu favor, mediante a busca de maximização de suas capacidades que a tornam diferenciada em relação aos concorrentes (QUINN e MINTZBERG, 1998).

5 REDE HOTELEIRA

A rede hoteleira brasileira sempre está atrelada ao empreendimento familiar e como uma opção secundária de incremento financeiro para seu proprietário. No entanto, a partir da segunda metade do século XX percebe-se um maior interesse no setor hoteleiro e na sua profissionalização.

Um fator que influenciou a hotelaria brasileira foi à mudança do perfil dos turistas. Dias e Pimenta (2005) dizem que

O aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado, com clientes que, além de maior acesso a informação, tem facilidades de transportes e viajam mais, dispondo de elementos para comparação.

Graças a esse novo perfil de demanda e a concorrência com as redes internacionais que entram no país com qualidade e preços baixos e competitivos, há o aumento do parque hoteleiro e os hotéis independentes investem em melhoria do produto. (AMARAL E CARVALHO, 2004).

Castelli (2000, p. 50) lembra que “um dos entraves para a modernização das empresas hoteleiras, chama-se falta de investimento na educação e no treinamento dos recursos humanos”.

Assim, os hotéis devem procurar pessoas com cordialidade e atenção aguçada para receber e prestar bem o serviço de acolhida, pois o comportamento hospitaleiro junto ao hóspede é o diferencial que o estabelecimento pode oferecer.

5.1 Rede Hoteleira em Porto Nacional –TO

Por mais que as redes hoteleiras no Brasil estejam acontecendo de forma acentuada, é impossível negar que a hotelaria independente é a que mais está presente na maioria do território brasileiro.

Porto Nacional hoje conta com um número aproximado de 20 hotéis de grande porte. No decorrer das observações e anotações nos seis hotéis que foram o alvo da pesquisa pode-se notar que o foco trabalhado por todos eles é a hospitalidade.

Grinover (2002) define hospitalidade como sendo o “ato de acolher e prestar serviços a alguém que por algum motivo esteja fora do seu local de domicílio”. Buscar o aperfeiçoamento do saber receber seus hóspedes significa a atenção que se dá para os mesmos. A maneira de como falar e se dirigir ao cliente passa a ter mais importância que o processo de trabalho em si. Saber operar máquinas e equipamentos também tem seu valor, mas não se deve valorizar esse aspecto em detrimento a hospitalidade oferecida às pessoas.

Na verdade, deveria ser condição básica para a sobrevivência de qualquer empreendimento, principalmente de um empreendimento cujo produto não é tangível e que lida com pessoas.

Assim, a rede hoteleira de Porto Nacional se atém em novos hóspedes recorrendo ao bom atendimento fazendo com que eles sejam bem acolhidos e procurando ter bons quartos e uma excelente higienização.

Outro fator importante é a disponibilidade de equipamentos e tecnologias modernas como internet e wi-fis abertos para os clientes.

7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em decorrência da natureza dos objetivos propostos para este estudo, optou-se pelos procedimentos metodológicos referenciados a seguir: pesquisa bibliográfica e documental, trazendo assim o máximo de informação sobre o mercado hoteleiro do Município de Porto Nacional - TO. Dessa maneira, esta pesquisa tem um enfoque qualitativo descritivo.

Segundo Gil (1999), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, isto é, material acessível ao público em geral”.

Na visão de Tesch *apud* Moreira (2002) a pesquisa qualitativa “é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, os dados qualitativos incluem, além de informações expressas nas palavras orais e escrita, também informações expressas como pinturas, fotografias, desenhos, filmes e até mesmo trilha sonora”.

De acordo com Gil (1999), os estudos descritivos “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (...) e uma de suas características mais significativas esta na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

Por fim, fizemos uma pesquisa de campo em seis hotéis do Município de Porto Nacional – TO, com o objetivo de verificar, na sua prática diária, as vantagens das ferramentas de inteligência competitiva na retenção dos clientes na rede hoteleira.

Entretanto, objetivando complementar os resultados, escolheu-se para este estudo o questionário como uma forma de coleta de dados, tendo em vista que este é “composto por um número (...) de questões apresentadas por escrito a pessoas tendo por objetivo o conhecimento de opiniões” (GIL, 1999).

Com relação ao tipo de questão que compõem o questionário, optou-se por questões fechadas, pois nestas, “apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor apresenta a situação ou ponto de vista” (GIL, 1999). O questionário, instrumento de pesquisa que elaboramos foi aplicado em três hotéis no Município de Porto Nacional – TO, diretamente ao proprietário dos respectivos hotéis.

8 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante dos estudos realizados neste artigo, podemos dizer que a tecnologia torna mais fácil e eficiente a prática da Inteligência Competitiva. A Inteligência Competitiva depende de pessoas que saibam discernir o bem e o mal, pois a mesma deve ter conhecimento suficiente no meio de tantas informações e dados disponíveis para tomar as decisões e agir estrategicamente.

Discutiremos em seguida a pesquisa de campo realizada. Tomando como base empírica os seis hotéis que serviram como foco do estudo, a discussão, nesse sentido, embasou-se principalmente no questionário aplicado.

Foi aplicado um questionário individual, contendo questões objetivas e subjetivas, para cada proprietário de cada hotel. Durante o processo de pesquisa, procuramos preservar a identidade dos hotéis envolvidos e dos seus respectivos proprietários por questões de ordem ética e moral.

O questionário encontra-se dividido em três partes: a primeira trata da identificação do sujeito da pesquisa; a segunda parte refere-se a questões gerais sobre o processo de Inteligência Competitiva da empresa; e a terceira parte diz respeito à utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva na retenção de clientes na rede hoteleira.

QUADRO 1: IDENTIFICAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

PROPRIETÁRIOS	TEMPO DE TRABALHO NA FUNÇÃO ATUAL	FAIXA ETÁRIA	ESCOLARIDADE	COMO ENTROU PARA A REDE HOTELEIRA?
PROPRIETÁRIO 1	15 ANOS	58 ANOS	NÍVEL SUPERIOR EM ADMINISTRAÇÃO	“POR NECESSIDADE E PELA VONTADE DE TER O PRÓPRIO NEGÓCIO”.
PROPRIETÁRIO 2	8 ANOS	53 ANOS	NÍVEL MÉDIO COMPLETO	“POR JÁ ESTAR CUIDANDO DOS NEGÓCIOS DA FAMÍLIA”.
PROPRIETÁRIO 3	10 ANOS	50 ANOS	NÍVEL SUPERIOR INCOMPLETO EM ADMINISTRAÇÃO	“JÁ TRABALHAVA NO RAMO EM OUTRO MUNICÍPIO”.
PROPRIETÁRIO 4	12 ANOS	46 ANOS	NÍVEL SUPERIOR EM MATEMÁTICA	“AUMENTAR A RENTABILIDADE”
PROPRIETÁRIO 5	10 ANOS	52 ANOS	NÍVEL MÉDIO COMPLETO	“POR SER UM MERCADO LIVRE DE TAXAS”.
PROPRIETÁRIO 6	5 ANOS	38 ANOS	CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM HOTELARIA	“POR ESTAR INTIMAMENTE VOLTADO AO CURSO DA FACULDADE”.

Fonte: Laís Barros (2015)

Referindo-se, em geral, aos proprietários, procuramos saber quais são as vantagens da utilização das ferramentas de inteligência competitiva (para a rede) na retenção de clientes na rede hoteleira? O proprietário do hotel 1 informou que “a vantagem é que com a utilização da Inteligência Competitiva temos reais condições de detectar e avaliar ameaças e oportunidades”. O proprietário do hotel 2 nos informou que “com ela somos capazes de captar e organizar as informações relevantes sobre o comportamento dos concorrentes, mas também dos clientes e do mercado como um todo”. O proprietário do hotel 3 informou que “com a utilização da Inteligência competitiva é possível ter um melhor processo de tomada de decisão no curto e

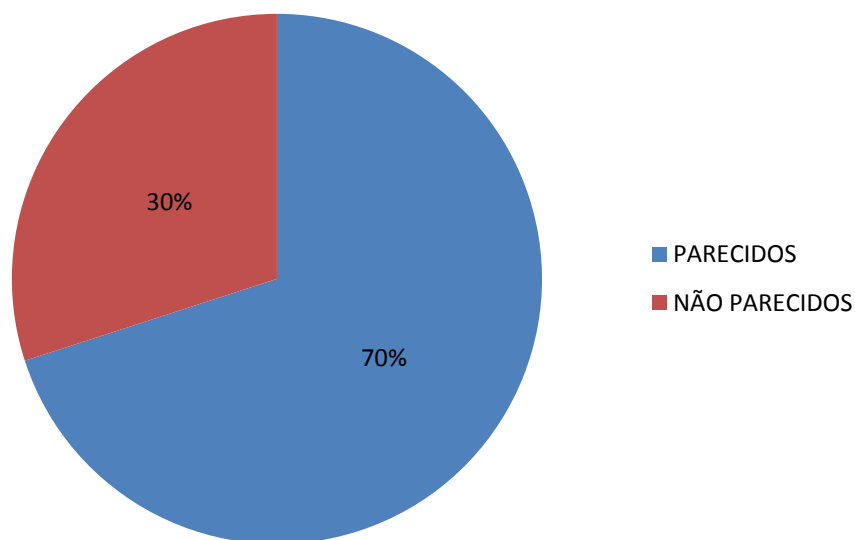
longo prazo”. Já o proprietário do hotel 4 afirmou que “com a inteligência competitiva é possível aprender mais rápido e implantar mudanças e inovações com mais eficácia”. Para o proprietário do hotel 5 “uma das vantagens da inteligência competitiva é poder compreender a repercussão de nossas ações no mercado”. E por fim o proprietário do hotel 6 respondeu que “com a inteligência competitiva é possível tomar melhores decisões e com isso levar a empresa a crescer e obter uma rentabilidade melhor”.

Nessa mesma linha de raciocínio, perguntamos ainda qual a importância do gerenciamento da tecnologia de informação no processo de inteligência competitiva? “em um mundo cada vez mais competitivo, ter acesso à informação certa, na hora certa é o que determina o sucesso do negócio”. Disse o proprietário do hotel 1. O proprietário do hotel 2 respondeu que “uma das diferenças fundamentais promovidas pela tecnologia é que ela permite detectar os sinais que apontam para investimentos rentáveis”. Já o proprietário do hotel 3 nos respondeu que “é muito importante que os profissionais e as empresas tenham acesso a informação e ferramentas tecnológicas para tomar decisões melhores e mais rápidas”. Para o proprietário do hotel 4 “a tecnologia da informação é uma grande arma eficiente que dá apoio as decisões e gera um diferencial competitivo no mercado”. O proprietário do hotel 5 respondeu que “a T. I. proporciona grandes benefícios para o andamento da gestão melhorando a qualidade e agilidade de todos os processos do dia-a-dia”. Concluindo, o proprietário 6 disse que “a composição dos produtos ofertados pela T.I. como máquina de cartão de crédito, serviços de internet dentre outros são decisivos para garantir a sobrevivência num mercado competitivo”.

Com bases nos elementos até aqui expostos podemos dizer que a rede hoteleira do Município de Porto Nacional – TO aponta um quadro satisfatório altamente positivo em relação ao uso da IC, o conceito é totalmente incorporado e chega a promover avanços tornando a empresa ágil e flexível, certamente por terem maior conhecimento sobre os benefícios que ela acrescentou ao seu local de trabalho.

Sendo assim os hotéis pesquisados, no que se tratando da Inteligência Competitiva em média 70% são parecidos uns com os outros na forma de trabalhar a gestão tecnológica. Em quanto os outros 30% são menos competitivos, ou seja, trabalham com um pouco menos de ascensão ao que se pode denominar de tecnologias.

GRÁFICO 1: REDE HOTELEIRA DE PORTO NACIONAL-TO



Fonte: Laís Barros (2015)

9 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi identificar o processo de inteligência competitiva na promoção de vantagem para o setor hoteleiro o Município de Porto Nacional – TO. Fizemos isto construindo um trabalho com cinco grandes tópicos: no primeiro realizamos um levantamento sobre o Surgimento da Inteligência Competitiva a partir de conceitos advindos de autores conceituados sobre o assunto. No segundo tópico buscamos apreender a Inteligência Competitiva, suas definições, objetivos e características. O terceiro tópico apresenta, sinteticamente, a estratégia como vantagem competitiva. O quarto tópico fez um breve levantamento sobre a rede hoteleira em geral. E por fim no quinto e ultimo tópico apresentou-se sinteticamente um resumo sobre a rede hoteleira de Porto Nacional.

Considerando os aspectos discutidos neste estudo, evidenciamos que a Inteligência Competitiva tem como objetivo reunir informações para tornar um cenário incerto em um ambiente de competição. É como buscar peças espalhadas e montar um quebra-cabeça.

O estudo possibilitou compreender que a Inteligência Competitiva, em geral é perfeitamente aplicável na melhora dos processos internos, e tomada de decisões mais seguras dentro de uma empresa.

Nesta mesma perspectiva, é possível afirmar que toda a tecnologia que hoje se encontra disponível é capaz de gerar soluções que satisfaçam qualquer necessidade de mercado. Muito

embora, incentivar a troca de informações entre os funcionários por meio de conversas e ferramentas para esse fim é um dos requisitos básicos para o sucesso na área da IC.

Para tanto é possível afirmar que entre os hotéis pesquisados no Município de Porto Nacional – TO, em se tratando da Inteligência Competitiva em média 70% são parecidos uns com os outros na forma de trabalhar a gestão tecnológica. Em quanto os outros 30% são menos competitivos, ou seja, trabalham com um pouco menos de ascensão ao que se pode denominar de tecnologias.

Por fim, cabe destacar que o uso da Inteligência Competitiva (IC) pode permitir uma maior coordenação das atividades, inclusive no que tange a retenção de clientes, e consequentemente ter um aumento de competitividade das empresas frente a seus concorrentes, garantindo a sua sobrevivência num mercado cada vez mais globalizado.

THE PROCESS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE HOTEL INDUSTRY
CITY OF PORTO NACIONAL - TO.

Laís Oliveira Barros

ABSTRACT

This paper deals with the process of competitive intelligence in the hotel sector of the city of Porto Nacional - TO. We examine here the need to conduct a literature review on the concepts of competitive intelligence in the administration and make visits to hotels in the city of Porto Nacional - TO. The issue of research addressed the question: As the competitive intelligence process can promote advantage for the hotel sector in the city of Porto Nacional? The research is qualitative and quantitative nature. A literature review was conducted desk research and questionnaires that served as source data analysis, aimed at explaining the advantages of using competitive intelligence tools in customer retention in the hotel chain and report the importance of the management of information technology the competitive intelligence process. As a result, we can highlight: the competitive intelligence process provides security for the organization at the time of decision-making, but also ensures the collection of correct information on their competitors.

Keywords: competitive intelligence, hotel industry, information technology.

REFERÊNCIAS

- AMARAL, Ivan Bose do; CARVALHO, Caio Luiz de. **Hotelaria independente no Brasil**. Disponível em: www.brasilturismjornal.com.br/site.cfm?tp=WL&cg=ARTIG¬icia=4696 Acesso em: 19 set. 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. **Inteligência Competitiva**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/glossario.asp?letra=I> Acesso em: 10 abr. 2015.
- BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. **A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes: Finep**. Ciência da Informação, Brasília, v. 28, n. 2, p.200-214, maio/ago.1999 .
- BRASILIANO, Antonio C.R. **A Fuga Involuntária das Informações Estratégicas nas Empresas: Fragilidade nas Redes Humanas**. Disponível em http://www.abraic.org.br/noticias_antigas_eib.asp?txtcodautor=1368txtcodautor2=24 acesso em 07/08/2002>
- CANCELLIER, Éverton Luis P. L.; ALBERTON, Anete; SANTOS, Luana D. R. **Monitoramento de Informações Estratégicas em Pequenas Empresas: um estudo em hotéis de pequeno porte do Vale do Itajaí – SC**. Análise, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 139-157, 2007.
- CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1995.
- DIAS, Reinaldo; PIMENTA, Maria Alzira. **A gestão em hotelaria e o cliente**. Hotelnews, São Paulo, n. 325, mar./abr. 2005, p. 53.
- DOMINGUES, M. J. C. S.; KUHNEN, V. J. & KESTRING, S. **A reunião dos saberes: uma experiência de ensino no curso de administração**. Revista de Ciências da Administração (RCA). Santa Catarina, v.5, n.10, p. 63-74, 2003.
- DOU, H. **Veille technologique et competitivité**. Paris: Dumond, 1995.
- FULD, Leonard. **Adivinhe o que Pensa a Concorrência**. *Exame*, Rio de Janeiro, p. 92-94, mar. 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2007.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva: Como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONZALES, Bernado Celso. **Inteligência Competitiva nas Empresas**. 2001.

GRINOVER, Lúcio. **Hospitalidade e qualidade de vida; instrumentos para a ação**. In: DENCKER, Ada de Freitas Maneti; BUENO, Marielys Siqueira (orgs). Hospitalidade: cenários e oportunidades. São Paulo: Thompson, 2003. p. 49-59.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MACHADO, Catia dos Reis; ABREU, Aline França de; AGRASSO NETO, Manoel. Best Practice in Brazilian Companies. **Journal of Tecnology Management & Innovation**. v. 8, Special Issue ALTEC, Selected February 11, 2003.

MATTAR, Fause Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm>. Acesso em 05 abr. 2015.

MENEZES, Estera Muszkat. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

MCGONAGLE, J. J.; VELLA, C. M. **Competitive intelligence in action**. Information Management Journal, Lenexa, v. 38, n. 2, p. 64-68, 1990.

MENEZES, Estera Muszkat. **Inteligência competitiva: uma revisão de literatura**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Campinas v.3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. de; PETRINI, Maira. **Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS)**. Ci. inf., Brasília, v.23, n.3, 1997.

QUINN, J B; MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 1998.

TARAPANOFF, Kira organizadora. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookmam, 2007.

APÊNDICE A – Entrevista estruturada realizada com os proprietários dos três hotéis foco do estudo.

Identificação

- 1) Data de preenchimento do questionário: ____/____/____ Horário: ____:____
- 2) Sexo: Masc. () Fem. ()
- 3) Quanto tempo você tem essa empresa? _____
- 4) Faixa Etária:
 - () Até 29 anos
 - () De 30 a 39 anos
 - () De 40 a 49 anos
 - () 50 anos ou mais.
- 5) Nível de escolaridade:
 - () Nível fundamental
 - () Nível Médio
 - () Nível Superior

Aspectos gerais

- 6) Forma de como se tornou o proprietário dessa empresa?

- 7) A IC ajuda em quais aspectos dentro da empresa

8) Em que a sua empresa depende da IC?

09) Quais as vantagens da utilização das ferramentas de Inteligência Competitiva (para a rede) na retenção de clientes na rede hoteleira?

10) Qual a importância do gerenciamento da tecnologia da informação no processo de Inteligência Competitiva?
