

O monitoramento de informações estratégicas em pequenas empresas hoteleiras¹

Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.²

Anete Alberton, Dra.³

Luana Devechiati Rodrigues dos Santos⁴

Resumo

Esta pesquisa pretende contribuir para o conhecimento das práticas de gestão das pequenas empresas do ramo hoteleiro ao estudar o monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo nestas organizações. A relevância da pesquisa situa-se no fato dos estudos em pequenas empresas serem muito incipientes no Brasil e, especialmente, de que pouco se tem feito para conhecer o processo de monitoramento ambiental nas organizações deste importante setor da economia. A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo exploratório, de corte transversal, do tipo levantamento ou *survey*, com envio de questionários auto-administrados. Dentre os resultados, destaca-se que alguns tipos de informação são privilegiadas enquanto outras são negligenciadas no processo de monitoramento e que as empresas investigadas, de forma geral, adotam sistemas poucos estruturados de monitoramento do ambiente.

Palavras-chave : Monitoramento, Informações Estratégicas, Empresas Hoteleiras.

1. Introdução

As pequenas empresas têm desempenhado um papel de destaque na economia e no contexto social brasileiro. Consideradas ágeis e dinâmicas, representam a grande maioria dos estabelecimentos do país e são responsáveis por empregar mais da metade da mão de obra na indústria, comércio e serviços (SEBRAE, 1993). Ocorre que estes empreendimentos são acometidos de uma alta taxa de mortalidade nos primeiros anos de vida. São poucos os que ultrapassam os cinco anos de existência (Gracioso, 1995).

Há razões para crer que boa parte destes problemas sejam mais sintomas do que verdadeiras causas. Falta de capital de giro, concorrência, falta de clientes e desconhecimento do mercado são situações que facilmente se associam à falta de planejamento adequado. Neste sentido, Nerone (1997) apresenta um estudo em que a principal causa da taxa de falência de

1 Trabalho apresentado ao GT “Turismo e Gestão Organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

² Doutor em Administração (FEA-USP/SP); Mestre em Administração (UFSC/SC); Administrador (ESAG/SC) e Advogado (UFSC/SC); Professor dos Programas de Mestrado em Turismo e Hotelaria e em Administração (UNIVALI/SC) - everton@univali.br

³ Doutora e Mestre em Engenharia de Produção (UFSC/SC); Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho (UFSC/SC); Administradora e Engenheira Civil (FURG/RS); Professora dos Programas de Mestrado em Turismo e Hotelaria e em Administração (UNIVALI/SC) - anete@univali.br

⁴ Acadêmica do Curso de Turismo e Hotelaria (UNIVALI/SC); Bolsista de Iniciação Científica (UNIVALI/SC) - d_luana@hotmail.com

pequenas empresas residiria na incapacidade em empregar técnicas básicas de planejamento estratégico e especificamente de monitoramento do ambiente.

Nas pequenas empresas do ramo hoteleiro, apesar de suas especificidades, a realidade não é diferente. A identificação e análise de eventos e tendências no ambiente de mercado que serão usadas no desenvolvimento de estratégias mais eficazes é um desafio presente aos dirigentes destas organizações.

O sucesso de uma empresa passa pela eficiência, eficácia e qualidade de suas operações produtivas internas. Porém, é fundamental e imprescindível apresentar capacidade de identificar oportunidades específicas no ambiente externo à organização. Uma boa estratégia empresarial é aquela que consegue encontrar o ajuste apropriado entre as principais habilidades internas da empresa e as necessidades específicas do segmento de mercado-alvo em que ela atua.

O presente trabalho apresenta os resultados de uma pesquisa cujo objetivo consistiu em investigar as práticas adotadas pelos dirigentes de meios de hospedagem na coleta e busca das informações necessárias para a tomada de decisão estratégica. Assim, foram investigadas a frequência do monitoramento ambiental, os tipos de informações monitoradas e as fontes utilizadas para obter as informações pelos dirigentes ao realizar a atividade de monitoramento.

2. Fundamentação Teórica

As pesquisas sobre monitoramento de informações em pequenas empresas são muito pouco difundidas e tornam-se ainda mais carentes quando se trata de pequenas empresas no setor de turismo e hotelaria. Como a produção nacional acerca do tema é extremamente incipiente buscou-se no exterior pesquisas que abordassem o mesmo assunto. Embora se esteja ciente das diferentes realidades que as empresas brasileiras enfrentam em relação às estrangeiras este material servirá de apoio e subsídio para a futura interpretação e análise dos dados a serem levantados.

Em uma pesquisa com gestores de pequenas empresas Lang et al. (1997) estudaram a relação entre a percepção de ameaças e oportunidades e o comportamento de busca de informações. Dentre os principais resultados obtidos está o crescimento da busca de informações na medida em que aumenta a percepção de ameaças ou de oportunidades competitivas. A extensão em que os dirigentes das empresas pesquisadas buscam informações no ambiente está diretamente relacionada com a extensão em que percebem tanto oportunidades como ameaças. Isto pode ser explicado pelo fato de que nas empresas menores os gerentes se baseiam mais em fontes externas por não possuírem meios de resolução interna de problemas, principalmente

funcionários qualificados. A pesquisa identificou que a busca de fontes fora da organização é fundada na confiança, ou seja, com quem o dirigente já se relacionou e confia, diminuindo assim os custos de transação. Os autores sugerem que para isto acontecer é preciso cultivar ao longo do tempo estas fontes.

Um outro resultado de destaque foi a identificação de uma relação negativa forte entre oportunidades e ameaças. Para os pesquisados apenas uma das duas domina no ambiente. Se o dirigente vê oportunidades acaba ignorando ameaças e vice-versa. A pesquisa, no entanto, não pôde especificar se isto reflete a realidade ou se é percepção seletiva dos dirigentes pesquisados.

Em outra pesquisa, Daft et al. (1988) também investigaram a relação entre a incerteza percebida em diversos setores do meio ambiente e os meios usados por dirigentes de pequenas empresas para obter informações sobre estes setores, porém, com um ingrediente novo. Verificaram se há alguma relação entre a busca de informações e o grau de desempenho da organização medido pelo Retorno sobre o Ativo. Os resultados indicaram que os recursos das empresas pesquisadas são direcionados para os setores considerados estratégicos que apresentam maior incerteza. Tanto setores do ambiente de tarefa (consumidores e competidores) como do ambiente geral (economia) geram alto grau de incerteza. Assim, não dá para dizer que o ambiente é ou não turbulento, pois ele é muito complexo e se divide em vários setores. Assim, uma classificação simples acaba não se tornando muito útil.

Os dirigentes pesquisados respondem à incerteza com maior frequência de pesquisa em todas as fontes, usando um pouco mais as pessoais do que as escritas. Se um setor oferece grande grau de incerteza são usados todos os meios para monitorá-lo. Isto indica que se usam múltiplas fontes e que as pessoais e escritas devem se complementar. A preferência por meios pessoais deve se dar porque o crescimento da incerteza reflete na inabilidade de adquirir dados num ambiente que muda de forma rápida e obscura.

Quanto ao desempenho constatou-se que as empresas de melhor performance não limitam seus padrões de pesquisa de informações, pesquisam mais frequentemente e de forma mais ampla, e mais cuidadosamente adaptam a busca de informações à percepção da incerteza estratégica em todos os setores (e não só nos mais influentes). As de alto desempenho pesquisam em competidores, consumidores, economia e aspectos socioculturais. As de baixo desempenho pesquisam apenas em tecnologia e aspectos regulatórios da indústria.

De forma geral os resultados sugerem que os sistemas de monitoramento não devem ser restritos a fornecer dados de forma contínua sobre setores limitados do ambiente. Sistemas de informações gerenciais fornecem informações periódicas de natureza repetitiva. A repetição

pode ser boa para elementos estáveis mas não para os instáveis. O monitoramento deve contemplar múltiplas fontes (pessoais, escritas, internas e externas) uma vez que a estratégia é incremental e reflete uma gradual aprendizagem por parte da organização sobre o meio ambiente.

Procurando investigar práticas de monitoramento ambiental de pequenas empresas, Smeltzer et al. (1988) identificaram em outra pesquisa as fontes de informações mais usadas por pequenas organizações desprovidas de staff executivo e dirigidas por seus próprios donos. Os resultados mostraram que o monitoramento contínuo é o mais presente, mesmo quando o dono percebe o ambiente como estável. As fontes pessoais foram consideradas bem mais importantes que as impessoais e as principais foram do tipo informal: a família do proprietário, clientes, amigos e colegas de profissão.

Na literatura um dos principais fatores externos considerados influentes para a competitividade organizacional é a concorrência. Fann e Smeltzer (1989) investigaram o uso que pequenas empresas fazem de informações sobre concorrentes no planejamento de curto e de longo prazo. De forma geral, o estudo mostrou que as pequenas empresas não valorizam informações sobre a concorrência e consideram que se seu produto é bom ele será vendido, fazendo pouca diferença a postura dos competidores. O pouco apreço pelo papel dos concorrentes ocorreu independentemente do porte, receita, idade ou setor de atuação das empresas pesquisadas.

Os consumidores, fornecedores e publicações do setor foram consideradas fontes mais valorizadas do que os competidores. Outro fator de destaque foi que a busca de informações dos competidores não se dá de forma direta, mas por meio de empregados, consumidores, fornecedores e propaganda, ou seja, indiretamente. A baixa interação com concorrentes refletiu também na inexistência de práticas cooperativas como compras conjuntas.

Em relação às organizações do setor de turismo e hotelaria, os poucos estudos realizados foram dirigidos para a realidade de grandes corporações. Wu et al. (1998) estudaram o fenômeno monitoramento e a estratégia de expansão de hotéis transnacionais localizados na China e no Leste Europeu, mostrando que as estratégias de expansão internacional estão fortemente relacionadas com fatores específicos do ambiente e que os gerentes de unidades possuem foco restrito de monitoramento. Olsen et al. (1994) estudaram o processo de monitoramento do ambiente externo em grande redes internacionais identificando que as mais imediatas preocupações são relacionadas com a incerteza no ambiente competitivo que envolve clientes e concorrentes. Teare (1997) verificou os principais aspectos de importância para o monitoramento

em grandes hotéis do Reino Unido enquanto Costa e Teare (2000) propuseram um processo de monitoramento do ambiente para o setor hoteleiro, porém para grandes empresas, uma vez que se basearam em uma pesquisa com as 11 principais redes de hotéis de Portugal.

A análise conjunta das pesquisas permite inferir algumas considerações importantes. São escassos os estudos sobre monitoramento do ambiente externo em pequenas empresas do setor de turismo e hotelaria. Em relação às pequenas empresas as pesquisas indicam que a consciência da importância de se obter informações parece existir uma vez as pesquisas mostram que as pequenas empresas realizam atividades de monitoramento de informações do ambiente externo, porém baseiam-se muito em fontes pessoais e informais sem apresentar um sistema mais estruturado de coleta e análise de dados. Não obstante, alguns fatores permanecem subvalorizados, especialmente a investigação sobre os concorrentes e o uso de fontes formais e escritas. Estas preferências podem estar dificultando que as informações obtidas por uma fonte sejam referendadas ou contestadas por outras fontes, aumentando o conhecimento do ambiente externo dentro da empresa.

3. Aspectos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo exploratório do tipo levantamento ou *survey* com corte transversal. Segundo Triviños (1987) os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema e servem para levantar possíveis problemas de pesquisa, sendo adequados para fenômenos pouco conhecidos pela comunidade científica.

O caráter exploratório desta pesquisa advém do fato de que os estudos em estratégia nas pequenas empresas hoteleiras ainda são muito incipientes no país - principalmente quando se trata do fenômeno monitoramento ambiental - e de que é pouco profícua a transposição de pesquisas realizadas no exterior devido à diferença entre as realidades existentes, especialmente quando se trata de países do primeiro mundo, onde são realizadas a grande maioria dos estudos nesta área.

A pesquisa do tipo levantamento ou *survey* é aquela em que o objetivo principal é examinar a existência de padrões e relacionamentos entre determinadas variáveis, obtendo dados por meio de entrevistas ou questionários. A informação é coletada em um número determinado de variáveis e infere-se o grau de causalidade e relação entre elas. (Bryman, 1989:29)

O corte transversal é caracterizado pelo fato de se pesquisar as práticas de monitoramento ambiental prevalecente nas empresas no momento da realização pesquisa, sem investigação das práticas passadas ou sua evolução no tempo, o que caracterizaria um corte longitudinal.

A população alvo da pesquisa foi composta por empresas do ramo de hotelaria localizadas nos municípios de Balneário Camboriú e Itajaí. A listagem da população foi obtida mediante fornecimento do cadastro de empresas em associações de classe, listagem de telefones e secretarias municipais. Essas listagens foram atualizadas com dados do porte dos hotéis de agosto a novembro de 2005. Uma vez atualizada a listagem procedeu-se o envio de questionários auto-administráveis após contato prévio com a empresa ocorreu nos meses de dezembro de 2005 e fevereiro de 2006. Este tipo de questionário é estruturado de forma que o respondente possa preencher o conjunto de questões por si mesmo, sem o auxílio ou intervenção do pesquisador. Mesmo assim, quando possível, o pesquisador preencheu o questionário junto ao respondente, evitando o não retorno de instrumentos. Foram realizados contatos e enviados 60 questionários em empresas hoteleiras de Balneário Camboriú e 10 em Itajaí, destes obteve-se uma amostra de 40 hotéis em Balneário Camboriú e 5 em Itajaí, pois nem todos retornaram os questionários que foram enviados.

O envio do questionário foi precedido de pré-teste com unidades da população previamente escolhidas de forma a assegurar a eficaz estruturação das questões e a mais precisa compreensão dos respondentes sobre o conteúdo do questionário.

Para análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva disponível no pacote estatístico *Statistical Package for the Social Science* – SPSS , versão 12.0, por meio de cálculo de médias, desvio padrão, contagem de frequência e cálculos percentuais. Buscou-se ainda identificar os tipos de informação com maior e menor frequência de monitoramento, a preponderância do uso de determinadas fontes em detrimento de outras, e as principais necessidades de obtenção de informações pelas empresas pesquisadas.

4. Descrição dos Resultados

A principio realizou-se uma coleta de dados por telefone, com o objetivo de completar a tabela da listagem dos hotéis com os dados dos números de unidades habitacionais e de leitos, nome do proprietário, nome do gerente e o e-mail dos hotéis de Balneário Camboriú e Itajaí.

A partir dos dados obtidos nesta primeira verificação contactou-se que dos 147 hotéis listados na região apenas 114 (77,55%) forneceram o número de funcionários que trabalham no empreendimento. Esse dado foi apresentado de acordo com o número de funcionários registrados

no empreendimento, pois muitos operam com um número superior de funcionários que não são registrados durante a temporada. Assim constatou-se que a maioria, 50,87% dos hotéis do Vale do Itajaí operam com entre 1 a 10 funcionários, 24,56% possuem de 11 a 20 funcionários e que somente 8,77% dos hotéis têm mais que 40 funcionários, e o hotel que mais emprega possui 180 funcionários contratados.

Em relação ao número de unidades habitacionais 117 empresas, ou seja, 79,60% da população disponibilizaram esta informação, destas 56,41% possuem até 50 unidades habitacionais (UH's), 26,49% possuem de 51 a 100 UH's, 9,40% possuem de 101 a 150 UH's, 6,83% possuem de 151 a 200, e apenas uma empresa, que representa 0,85% da amostra possui mais de 200 UH's.

Esses dados apresentam uma idéia do porte das empresas hoteleiras da região pesquisada, deste modo trata-se de hotéis de pequeno porte, pois a maioria opera com um pequeno número de funcionários, que possuem, na maioria poucas unidades habitacionais.

Foi pesquisado ainda, o número de leitos que os hotéis da região possuem. Estes dados podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1- Dados dos hotéis

Nº de leitos	Freqüência	Porcentagem
de 1 a 100	36	40,90%
de 101 a 200	22	25,00%
de 201 a 300	16	18,20%
de 301 a 400	9	10,22%
mais de 400	5	5,68%
Sub Total	88	100,00%
Não informaram	59	40,14%
Total	147	100,00%

Fonte: dados da pesquisa

Esses dados reforçam o fato de que a maior parte das empresas são de pequeno porte, muitas são pousadas que comportam até 20 pessoas, o hotel que comporta o maior número de hóspedes possui 453 leitos.

O número de empresas que não têm conhecimento do número de leitos que seu estabelecimento possui foi um fato que mereceu atenção, pois este apresentou um valor muito elevado, 59, ou seja, 40,14% da população não soube informar o número de leitos do hotel. Isto significa que estas empresas não têm controle da capacidade total de acomodação que o empreendimento possui, ou que simplesmente não sabem quantos hospedes podem receber,

sendo que se trata de uma informação interna essencial para subsidiar a definição de estratégias, diretrizes e metas em nível organizacional.

Quanto aos dados dos hotéis pesquisados constatou-se que a maior parte dos hotéis (46,51%) se classifica como hotel de lazer- *resorts*, hotel de turismo, enquanto 25,58% classifica-se como hotel de negócio – executivo, a terceira opção mais indicada foi a de hotel de trânsito –dormitório, com 18,60% e a classificação menos indicada foi a de pousada com 9,30%. Em relação ao porte, em média os empreendimentos dispunham de 71,78 unidades habitacionais, tendo o menor 8 e o maior 171, resultando em um desvio padrão de 45,70. Em relação ao número de leitos, os hotéis tiveram uma média de 173,56, tendo o menor 24 e o maior 453 leitos, resultando em um alto valor de desvio padrão 108,91. Quanto ao número de funcionários verificou-se que em média os hotéis operam com 21,28 funcionários, sendo que o menor possui 2 e o maior 70 empregados, resultando em um desvio padrão de 18,16. Desta forma considera-se que os empreendimentos hoteleiros da região pesquisada são, em sua maioria, de pequeno a médio porte.

Quanto à característica pessoal do respondente, observou-se que apenas 2,20% deles são sócios-proprietários sem nenhuma atividade na gestão do empreendimento, enquanto 37,81% deles são sócios-proprietários com atividades na gestão e a maioria, 55,50%, são diretor ou gerente não proprietários. Estes dados podem representar a falta da presença do proprietário em seu estabelecimento, já que, a princípio, no momento da aplicação do questionário buscava-se a realização desta pesquisa com o próprio dono do hotel, na falta do mesmo busca-se algum responsável pelo empreendimento. Este afastamento do proprietário pode indicar a que o mesmo coloca alguém profissionalmente capacitado para assumir este cargo em seu lugar, pois como encontra-se afastado de seu empreendimento e necessita que alguém cumpra com esta função com qualidade.

Quando questionados em relação a sua área de atuação, a maioria dos entrevistados revelou exercer múltiplas funções no hotel onde trabalham, demonstrando a atual importância para a hotelaria ter funcionários polivalentes e com múltiplas habilidades.

O monitoramento do ambiente nas empresas pesquisadas foi obtido através da utilização de uma escala que indica o grau de frequência de obtenção de informações para 18 (dezoito) aspectos do ambiente externo. A escala variou de 1 (frequência muito baixa) a 5 (frequência muito alta). As empresas também foram questionadas sobre a necessidade de obter mais informações sobre o respectivo aspecto para a tomada de decisões gerenciais. Os resultados totais obtidos estão apresentados na Tabela 2, que apresenta a média e desvio padrão das

respostas das empresas pesquisadas para o item frequência de monitoramento conforme a escala apresentada e o percentual de empresas que responderam sim ou não para a necessidade de informações sobre cada aspecto ambiental.

Tabela 2 – Frequência do monitoramento dos aspectos do ambiente externo

Aspecto do Ambiente Externo	Frequência		São necessárias mais informações sobre este aspecto?	
	Média	Desvio Padrão	Sim	Não
Preços praticados pelos concorrentes	3,53	1,16	37,80%	62,20%
Mudanças nos serviços dos concorrentes	2,67	1,04	64,40%	35,60%
Mudanças no Marketing dos concorrentes	2,44	0,97	60,00%	40,00%
Introdução de novos produtos pelos concorrentes	2,73	1,07	66,70%	33,30%
Custos e resultados financeiros dos concorrentes	1,60	0,78	51,10%	48,9%
Necessidades dos clientes	3,87	1,12	82,20%	17,80%
Perfil dos clientes (socioeconômico e distribuição geográfica)	3,49	1,10	60,00%	40,00%
Utilização que os clientes fazem dos produtos e serviços	3,27	1,16	68,90%	31,10%
Preços e prazos praticados pelos fornecedores	3,51	1,08	51,10%	48,90%
Fornecedores - inovação em insumos/serviços	3,27	0,94	60,00%	40,00%
Identificação de novos fornecedores	3,29	0,94	57,80	42,20%
Mudanças nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc)	3,58	1,08	75,60%	24,40%
Surgimento de inovações tecnologias aplicadas aos produtos, serviços ou processos do empreendimento	3,20	1,01	73,30%	26,70%
Práticas de bancos e financiadores	2,89	1,25	51,10%	48,90%
Condições gerais da economia (EX: taxas de juros, inflação, câmbio, PIB)	3,42	1,34	55,60%	44,40%
Condições sócio-culturais da sociedade	3,16	1,13	68,90%	31,10%
Condições demográficas da população	3,04	1,10	62,20%	37,80%
Leis e normas que regulam o setor	3,44	1,22	73,30%	26,70%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à variável fonte de informação, as empresas pesquisadas indicaram, com que frequência seu empreendimento utiliza cada uma das fontes de informações entre uma lista de 19 (dezenove) fontes, utilizando uma escala de 1 (se a empresa não obtém informações por esta fonte) a 5 (se a empresa sempre obtém informações por esta fonte). A Tabela 3 mostra a lista das fontes, a média e o desvio padrão da frequência que estas fontes são utilizadas pelas empresas.

Tabela 3 – Fontes de informação

Fontes de Informação	Frequência	
	Média	Desvio Padrão
Contatos diretos com clientes	4,32	0,88
Contatos diretos com fornecedores	3,12	1,35
Contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes	2,59	1,06
Administradores de outras empresas não concorrentes	2,59	1,13
Especialistas (consultores / advogados)	2,80	1,27
Participação em feiras e exposições	3,11	1,10
Seminários, palestras e cursos	2,59	0,84
Associações de empresas (FIESC, AMPI, Sindicatos Patronais, etc)	2,95	1,14
Entidades de apoio (SEBRAE, SESI, Universidades, etc)	2,52	1,09
Amigos e familiares	3,00	1,01
Publicações técnicas da área ou do setor	2,95	1,01
Jornais e revistas da imprensa em geral	3,30	1,05
Pessoal interno de vendas	3,18	1,15
Pessoal interno da produção e /ou operações	3,09	1,16
Contador da empresa	3,73	1,21
Demais empregados da empresa	3,95	1,16
Contatos em agências de viagem ou operadoras	3,39	1,18
Relatórios Gerenciais internos	3,14	1,55
Bancos de dados da empresa	3,43	1,47

Fonte: Dados da pesquisa

5. Análise dos Dados

A análise dos dados obtidos foi realizada identificando os cinco aspectos com maior e menor frequência de monitoramento relacionados com a indicação de haver ou não necessidade de mais informações sobre eles e as cinco fontes de informação mais e menos citadas.

Os aspectos listados pela maioria dos respondentes como os mais monitorados (Tabela 4) estão relacionados com os clientes, o mercado, os preços e prazos dos fornecedores e os preços dos concorrentes. Apesar destes serem os itens mais monitorados as empresas indicaram a necessidade de obter ainda mais informações sobre eles, com exceção do aspecto “preços praticados pelos concorrentes”, provavelmente devido a facilidade nesta área que estas informações são obtidas. Cabe destacar que os aspectos “Necessidades dos clientes” e “Mudança nas tendências do mercado de atuação”, apesar de terem obtido as maiores médias de monitoramento, foram justamente os aspectos que um maior número de empresas declarou necessidade de mais informações, indicando que uma mais alta frequência de monitoramento não

tem sido suficiente para satisfazer os dirigentes dessas empresas. Esse resultado pode demonstrar que as atividades de monitoramento não estão adequadas, já que a maior frequência de monitoramento parece não proporcionar todos os dados almejados.

Tabela 4 - Aspectos mais monitorados

Aspecto do Ambiente Externo	Frequência		Há necessidade de mais informações sobre este aspecto?	
	Média	Desvio Padrão	Sim	Não
Necessidades dos clientes	3,87	1,12	82,20%	17,80%
Mudança nas tendências do mercado de atuação (crescimento, declínio, novos segmentos de clientes, novos usos para o produto, etc)	3,58	1,08	75,60%	24,40%
Preços praticados pelos concorrentes	3,53	1,16	37,80%	62,20%
Preços e prazos praticados pelos fornecedores	3,51	1,08	51,10%	48,90%
Perfil dos clientes (socioeconômico, distribuição geográfica)	3,49	1,10	60,00%	40,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os aspectos de menor média de monitoramento (Tabela 5), verifica-se que, entre os cinco de menor média, quatro estão relacionados com os concorrentes.

Tabela 5 - Aspectos menos monitorados

Aspecto do Ambiente Externo	Frequência		Há necessidade de mais informações sobre este aspecto?	
	Média	Desvio Padrão	Sim	Não
Custos e resultados financeiros dos concorrentes	1,60	0,78	51,10%	48,90%
Mudanças no marketing dos concorrentes	2,44	0,97	60,00%	40,00%
Mudança nos serviços dos concorrentes	2,67	1,04	64,40%	35,60%
Introdução de novos produtos pelos concorrentes	2,73	1,07	66,70%	33,30%
Práticas de bancos e financiadores	2,89	1,25	51,10%	48,90%

Fonte: Dados da pesquisa

Embora o aspecto “Custos e resultados financeiros dos concorrentes” seja reconhecidamente algo difícil de obter, outros aspectos dos concorrentes como mudanças no

marketing, mudanças nos serviços e introdução de novos produtos são fatores que, como os preços, podem ser obtidos sem maiores dificuldades e são importantes para as decisões estratégicas das organizações.

Assim como nos aspectos mais monitorados, as empresas indicaram sentir necessidade de obter mais informações sobre os aspectos menos monitorados, principalmente em relação a introdução de novos produtos pelos concorrentes, que obteve um percentual expressivo (66,70%) de necessidade de mais informações. Este resultado é indicativo que pode ter iniciado o interesse das empresas hoteleiras em obter informações sobre os concorrentes.

No entanto, análise desses resultados mostra que as empresas pesquisadas buscam poucas informações sobre os concorrentes, tornando evidente o fato de que nesta região os empreendimentos hoteleiros negligenciam este tipo de informação. Este resultado corrobora o estudo de Fann e Smeltzer (1989), no qual foi identificado que pequenas empresas não valorizam informações sobre a concorrência.

Tabela 6 - Fontes mais utilizadas

Fontes de Informação	Frequência	
	Média	Desvio Padrão
Contatos diretos com os clientes	4,32	0,88
Demais empregados da empresa	3,95	1,16
Contador da empresa	3,73	1,21
Bancos de dados da empresa	3,43	1,47
Contatos em agências de viagem ou operadoras	3,39	1,18

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as fontes mais utilizadas para obtenção de informações destacam-se os contatos com clientes, empregados e agências. Este resultado vão ao encontro dos obtidos por Smelter et al. (1988), na qual as fontes pessoais foram consideradas mais importantes que as impessoais. Nos empreendimentos do Vale do Itajaí, a maioria das fontes mais utilizadas são do tipo pessoal e informal.

Porém, os resultados aqui obtidos opõem-se aos do estudo de Lang et al.(1997) que constatou que nas pequenas empresas os gerentes baseiam-se em fontes externas. A pesquisa detectou que das cinco fontes mais utilizadas (Tabela 6), a grande maioria são obtidas por meio de fontes internas, sendo que as fontes externas estão mais presentes na lista de fontes com menor média de utilização, conforme a Tabela 7 a seguir.

Tabela 7 - Fontes menos utilizadas

Fontes de Informação	Frequência	
	Média	Desvio Padrão
Entidades de apoio (SEBRAE, SESI, Universidades, etc)	2,52	1,09
Administradores de outras empresas não concorrentes	2,59	1,13
Contatos diretos com dirigentes/ empregados dos concorrentes	2,59	1,06
Seminários, palestras e cursos	2,59	0,84
Especialistas (consultores /advogados)	2,80	1,27

Fonte: Dados da pesquisa

Embora se tenha destacado as maiores e menores médias para as fontes é digno de nota ressaltar que 13 das 19 fontes listadas tiveram médias próximas ou inferior ao escore 3. Esse resultado indica que das empresas da região pesquisada podem estar utilizando um número reduzido de fontes de informação, o que reduz a capacidade de monitoramento da organização.

6. Considerações Finais

Uma visão da situação mundial das organizações mostra que, em razão da complexidade dos problemas que envolvem a tomada de decisão dos gestores, a capacidade de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser um ponto estratégico para as mesmas, de forma a otimizar os resultados.

Neste cenário altamente competitivo, um dos fatores que determina o diferencial das organizações é a forma como estas utilizam as informações estratégicas, buscando proporcionar crescimento, maior competitividade e garantia de sobrevivência.

A pesquisa levantou as características dos empreendimentos hoteleiros do Vale do Itajaí em relação ao porte, mostrando um predomínio de empresas de tamanho pequeno e médio. Trata-se de uma região que tem a economia baseada no turismo e no comércio, estes exercem o papel fundamental na geração de empregos e renda para a comunidade local e da região.

Esta pesquisa constatou que o monitoramento das informações estratégicas é uma prática utilizada pelas empresas do Vale do Itajaí. Contudo algumas informações são privilegiadas enquanto outras são praticamente ignoradas. Os clientes são permanentemente monitorados enquanto os concorrentes são quase sempre negligenciados pela maioria, pois o único aspecto que é constantemente monitorado refere-se os preços praticados pelos mesmos. Assim acabam excluindo aspectos importantes como os custos, os novos produtos, os serviços e as mudanças no marketing que estes competidores podem realizar, o que acaba ocasionando mudanças no

mercado que as empresas devem acompanhar. Em relação às fontes, verificou-se que as empresas da região utilizam relativamente poucas, e mais do tipo pessoal e internas.

Diante destes fatos entende-se que as empresas estudadas utilizam sistemas de monitoramento das informações incertos e pouco estruturados, sendo que boa parte do esforço parece estar baseado na percepção pessoal do dirigente.

A fim de dar prosseguimento a essa pesquisa sugere-se que a amostra dos hotéis seja ampliada para outras localidades aumentando o poder explicativo dos resultados aqui obtidos. Recomenda-se, também, estudos que detalhem o uso de fontes para cada tipo de informação do ambiente e as possíveis barreiras que os empreendimentos hoteleiros brasileiros enfrentam na atividade de monitoramento. Esses temas colaborariam para um maior conhecimento desse fenômeno que ainda é pouco estudo no Brasil.

Referências

- BRYMAN, A. **Research methods and organizational studies**. London: Routledge, 1989, 283p.
- COSTA, J.; TEARE, R. Developing an environmental scanning process in the hotel sector. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 12(3), 2000.
- DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: and empirical study. **Strategic Management Journal**, Vol. 9(2), Mar./Apr. 1988.
- FANN, G. L.; SMELTZER, L. R. The Use Of Information From And About Competitors In Small Business Management. **Entrepreneurship Theory and Practice**; Vol. 13(4), Summer 1989.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. E. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, p. 88-103, Spring 1983.
- GRACIOSO, Francisco. **Grandes sucessos da pequena empresa**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- LANG, J. R., CALATONE, R. J., GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. **Journal of Small Business Management**, vol. 35(1), jan. 1997.
- NERONE, Frederick A. **Applying the strategic planning process to small business enterprises**. 1997. 272 p. PhD Thesis – The Union Institute.
- OLSEN, M. D.; MURTHY, B.; TEARE, R. CEOs perspectives on scanning the global hotel business environment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 6(4), 1994.

SEBRAE. **Indicadores de competitividade para micro e pequenas empresas industriais no Brasil**. Brasília: SEBRAE/N, 1993.

SEBRAE/SP. **Estudo da Mortalidade das Empresas Paulistas**. São Paulo: SEBRAE/SP, 1998.

SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. Environmental Scanning Practices in Small Business. **Journal of Small Business Management**, Vol. 26(3), Jul. 1988.

TEARE, R. Assessing information needs and external change. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9(7), 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

WU, A.; COSTA, J.; TEARE, R. Using environmental scanning for business expansion into China and Earsten Europe: the case of transnational hotel companies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 10(7), 1998.