

Ferramentas Estratégicas de Inteligência Competitiva e Tecnologia da Informação: Uma análise dos Hotéis no Brasil

Resumo

A Inteligência Competitiva (IC) é o processo de planejamento, coleta, análise, disseminação e *feedback* de informações visando melhorar o processo de tomada de decisão. Este trabalho tem por objetivo dar resposta aos gestores hoteleiros no que concerne na capacidade de resposta estratégica frente aos concorrentes, numa atmosfera de negócios em rápida transformação estimulada pelos avanços tecnológicos, econômicos e sociais. A Inteligência Competitiva e a Tecnologia da Informação (TI) propiciam aos gestores análise de informações estratégicas. Este estudo analisa conjuntamente ambas as ferramentas (IC e TI) empregadas pelas redes hoteleiras de grande porte situadas no sudeste do Brasil, que constituem 31 hotéis, 26,3% do universo populacional. Para análise dos resultados, utilizou-se do método estatístico ANOVA. Os resultados expõem que há diferenças significativas no nível de utilização das ferramentas de IC e de TI por parte dos dois grupos analisados, sendo que o Business Intelligence destaca-se por ser a ferramenta mais utilizada para apoiar os métodos de análise em IC.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva. Gestão de Redes Hoteleiras. Tomada de Decisão. Brasil.

1. Introdução

A economia moderna tem sofrido constantes transformações e conforme Sučić (2010) a base econômica atual está voltada aos serviços ao invés de produtos, representando aproximadamente 58,9% do PIB do Brasil (IBGE, 2009), e uma percentagem crescente do PIB dos demais países. Este crescimento resultou no agrupamento de um número cada vez mais importante das organizações na oferta, tendo como consequência a necessidade de incorporar ferramentas de gestão na busca pela satisfação do cliente (ANJOS; ABREU, 2008).

No setor de serviços encontram-se as empresas de turismo, que é considerada uma das atividades com forte potencial de crescimento, podendo contribuir significativamente na relação dos desequilíbrios regionais, na melhoria da distribuição de renda de um país (O'CONNOR, 2001) e na criação de postos de trabalho em todo o mundo devido ao seu impacto direto e indireto sobre as economias dos países (O'CONNOR, 2001; SANCHO, 2001). Os aspectos econômicos do crescimento do turismo têm proporcionado impactos positivos, atraindo divisas, oportunidades de emprego, crescimento dos negócios e dos impostos para o governo (JEON; LEE KANG, 2004).

A contribuição do turismo para o PIB deverá crescer de 9,2% (US\$ 5.751 bilhões) em 2010 para 9,6% (US\$ 11.151 bilhões) até 2020.

Para responder aos desafios impostos pelo mercado e pela concorrência, os gestores de empreendimentos turísticos necessitam identificar e entender as oportunidades e ameaças que cercam e afetam de forma mais incisiva os seus negócios. Neste contexto, os gestores começam a

compreender as necessidades e os benefícios da utilização da IC para a obtenção de vantagens frente aos concorrentes. A IC aliada às ferramentas de TI, através de um processo sistemático de agregação de valor, auxiliam as empresas a transformar os dados, informações e conhecimento de forma rápida, clara e precisa em inteligência (TOMAÉL et al., 2006), visando criar alternativas para adquirir e/ou manter sua competitividade. Entretanto, não há evidência empírica sobre a IC atrelada a TI no setor de turismo e hotelaria. Através do levantamento de publicações (Quadro 1), encontraram-se estudos sobre IC em diversos setores, a saber:

Quadro 1: Publicações nas bases de dados EBSCO e Proquest / Inteligência Competitiva

Setor de Atividade	Publicações
Hotelaria.	Cruz e Anjos (2011)
Educação.	Heinriche e Lim (2008); Calof e Wright (2008); Hughes e White (2006); Fleisher (2004).
Governamental	Fleisher e Wright (2009)
Empresas em geral sem definição do ramo de atividade.	Tamboura e Mamlouk, (2009); Michaeli e Simon (2008); Calof e Smith (2010); Vasilopoulos (2010); Oubrich (2007).
Financeiro	Wright, Eid e Fleisher (2009)
Associações de profissionais de IC	Qiu (2008).
Empresas de TI	Tanev e Bailetti (2008); Dishman e Calof (2008).
Plano e seguradora de saúde	Mélo e Medeiros (2007).
Pequenas e médias empresas da indústria de multimídia e animação noturna.	Tarraf e Molz (2006).
Pequenas e médias empresas em geral visando à melhoria ou reengenharia dos processos.	Salles (2006); Groom e David (2001).
Setor comercial das empresas.	Le Bon (2006).
Indústria de alimento, higiene e limpeza.	Kurtz e Schuler (2003).
Espionagem.	Hemphill (2002).
Indústria de telefonia móvel do Reino Unido.	Shing e Spence (2002).
Fornecedores de produtos e indústria.	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).
Empresas que representavam 17 classificações da indústria.	Vedder e Guynes (2001; 2002).
Exportação.	Saayman et al. (2008).
Portais de informações e notícias.	Elea e Adelaida (2001).
IC abordada no ambiente da web.	Boncella (2003).

Fonte: Adaptado (CRUZ; ANJOS, 2011).

Ao observar o estado da arte, percebe-se que há pouca evidência empírica sobre a IC no setor de serviços, esta carência de investigação é motivo de preocupação para as organizações hoteleiras e turísticas, pois de acordo com Anjos e Abreu (2008) com a crescente demanda desses mercados, estudos são necessários para a melhoria dos seus serviços profissionais e para adquirir vantagens competitivas.

A presente investigação tem como objetivo principal analisar as ferramentas de Tecnologia da Informação utilizadas como suporte ao processo de Inteligência Competitiva pelas redes hoteleiras no Brasil.

2. Inteligência Competitiva

Ainda que haja muitas definições de IC na prática contemporânea, nenhuma delas conseguiu a aceitação mundial. Para os fins deste artigo, pode-se colocar em perspectiva a atividade da IC, observando que 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 (SCIP, 2008), sendo estratégica para auxiliar a tomada de decisão (TYSON, 1998).

No ambiente organizacional, a IC é utilizada para identificar oportunidades e ameaças reais, com o objetivo de evitar surpresas e melhorar a posição competitiva do empreendimento em um determinado mercado (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001) e também antecipar as atuais necessidades dos clientes visando a satisfação de suas expectativas (GONÇALVES et al., 2004). Ainda que a IC esteja mais voltada ao ambiente externo da organização, Tyson (1998) assegura que cerca de 80% das informações competitivas estão dentro da própria organização. Essas informações tratam do capital intelectual dos funcionários, principalmente das áreas de marketing, vendas, finanças, contabilidade e recursos humanos.

O processo de conversão da informação em inteligência é constante e possui cinco fases: planejamento, coleta, análise, disseminação e *feedback* (SCIP, 2008) de informações relevantes de forma ética, específicas, atualizadas, visionárias e viáveis, intrínsecas ao ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização e que sejam comunicáveis para os demais integrantes da organização visando o processo de tomada de decisão na empresa (DOU; DOU JR, 1999). Todo o processo deve ser realizado em um ciclo contínuo, denominado Ciclo de IC.

Os instrumentos de previsão têm sido utilizados para analisar o ambiente competitivo e estratégias de implementação, tendo um aumento na utilização de ferramentas de IC e TI para apoiar o processo de tomada de decisão (BRONNENBERG; SISMEIRO, 2002). Nesse sentido, a otimização do processo de IC pode contar com a adoção das seguintes ferramentas ou métodos de análise: Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* e Modelo das Cinco Forças de Porter (GONÇALVES et al., 2004; BOSE, 2008).

Por outro lado, a TI dá suporte à IC e esta é utilizada como ferramenta que visa buscar inovações tecnológicas para a TI (KRUCKEN; DEBIASI; ABREU, 2001). Pozzebon e Freitas (1997) salientam a necessidade de se conceber um ambiente que forneça informações sobre as

percepções dos clientes e consumidores, informações externas e internas, que permitam diagnósticos, ou seja, um ambiente que integre as informações e gere condições para usuários proativos.

A implementação de métodos e técnicas de IC pode ser realizada com maior ou menor grau de intervenção da informática, sendo que a otimização do processo de IC pode contar com a adoção das seguintes ferramentas tecnológicas que podem ser utilizadas na maior parte dos sistemas de BI, tais como Data warehouse, Data Marts- DM, OLAP (Online Analytical Processing) Data Mining (RUS; TOADER, 2008).

3. Metodologia

No contexto deste trabalho utilizou-se da pesquisa exploratória descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa.

Para compor o universo de estudo, e alcançar o objetivo proposto da investigação, delimitou-se as redes hoteleiras brasileiras que possuem estruturas formais de IC. Esta delimitação esta pautada nas contribuições de O'Connor (2001) e Ankar e Waiden (2001), quando 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. Hotéis de grande porte são delimitados por Duarte (2005) quando possuem 200 ou mais unidades habitacionais.

Desta forma a população alvo deste estudo compreendeu a 200 hotéis de grande porte e deste universo 118 (59,0%) hotéis está concentrado na região sudeste do Brasil, sendo que desta população alvo 31 (26,3%) hotéis se dispuseram a participar da investigação. Para subsidiar a coleta de dados, utilizou-se de questionário eletrônico estruturado. Optou-se por perguntas fechadas, com a utilização da escala de Likert de 5 pontos.

Para análise e interpretação dos resultados, o estudo inclui uma apreciação quantitativa, que permite uma comparação mais sistemática e facilita a interpretação dos resultados (BRYMAN, 2004), com auxílio do suporte operacional Microsoft Excel 2010. A análise dos dados contou com o teste estatístico paramétrico – ANOVA (análise de variância), que segundo Hair et al. (2003) pode ser utilizado para analisar diferenças estatísticas entre as médias de dois ou mais grupos, visando

identificar relações ou diferenças significativas nas respostas entre dois grupos de hotéis (os que possuem processo formal de IC e os que possuem processos informais). Para esta análise assumiu-se como hipótese nula de que (H_0): a média dos resultados obtidos em uma determinada unidade avaliativa baseada na escala de Likert dos hotéis com processos formal de IC é igual a (μ_0): média obtida sobre a mesma unidade avaliativa dos hotéis que apresentaram processos informais contra a hipótese alternativa as médias são diferentes. O fator crítico obtido para este estudo foi de 4,18, ou seja, $F \leq 4,18$ rejeita-se a hipótese alternativa (H_1) e aceita-se a hipótese nula (H_0), e se $F > 4,18$ aceita-se a hipótese alternativa (H_1), com 95% de grau de confiança. Este grau é uma variável determinada pelas pesquisadoras visando alcançar transparência e credibilidade na investigação realizada.

4. Resultados

Neste tópico apresentar-se-á primeiramente a caracterização das organizações participantes e o perfil dos entrevistados. Em seguida averigua-se os hotéis que possuem unidade formal de IC, se diagnostica o nível de padronização atribuída pelos gestores investigados com relação às etapas pertencentes ao ciclo de IC, após mensura-se o nível de utilização das ferramentas de IC tradicionais para apoiar o processo de tomada de decisão gerencial. Por fim, pondera-se a frequência de utilização das ferramentas de TI como suporte ao processo de IC.

Perfil dos entrevistados

Para caracterizar o perfil das empresas participantes da investigação, torna-se relevante mencionar algumas informações dos empreendimentos hoteleiros estudados. Dentre as 31 organizações respondentes 45,2% estão localizadas no Estado de São Paulo, 32,3% no Rio de Janeiro, 19,3% em Minas Gerais e 3,2% no Espírito Santo, sendo que, 16 (54,8%) dos hotéis pertencem à rede ou cadeia nacional e 15 (45,2%) à rede ou cadeia internacional. Concernente ao tipo de classificação, 48,4% pertencem à categoria 3 estrelas, 29,0% 4 estrelas, 19,4% 5 estrelas, e 3,2% pertencem a outras categorias não mencionadas.

Os investigados ocupam cargos da alta gerência e são responsáveis pela tomada de decisões estratégicas da organização. Dos 31 respondentes, 71,0% são do sexo masculino na faixa etária entre 41 a 50 anos (42,0% dos respondentes) dos quais 61,3% possuem graduação completa.

Esforços e orientações formais da atividade de Inteligência Competitiva

Com relação às práticas e esforços dos hotéis na realização da atividade de IC, a investigação verificou que dos 31 hotéis apenas 11 (35,5%) demonstraram esforço/orientação formal para a realização da atividade de IC e que somente 2 (6,5%) hotéis possuem unidade organizacional formal destinada a essa atividade. Concernente ao grau de importância da IC percebido por esses 11 hotéis, de modo geral os gestores consideram a IC como sendo muito importante para a sua organização. Entretanto, o fato de apenas 6,5% dos hotéis possuírem realmente uma unidade formal dedicada a essa atividade contradiz essa afirmação, pois se a atividade de IC é importante, faria mais sentido que os hotéis dedicassem mais esforços e recursos para a formalização da mesma. Contudo, os gestores atribuíram um índice de 45,4% de crescimento nas atividades de IC nos próximos 2 a 3 anos.

Quanto às contribuições geradas por um programa de atividade de IC em sua empresa, as respostas dos 2 hotéis (que possuem processo formal de IC) permitiram perceber que há uma forte percepção dos gestores de que a IC contribui de forma elevada na identificação de oportunidades e ameaças, bem como no desenvolvimento de planos estratégicos, na implementação de estratégias de TI, no desempenho da organização e que seus concorrentes estão envolvidos nesse processo, enquanto que os hotéis que possuem processos informais, indicaram grau regular de contribuição.

Quadro 2: ANOVA – Ferramentas de Inteligência Competitiva

Questão	Média Geral	Média Formal	Média Informal	SQT	SQE	Var Formal	Var Informal	MQT	QME	F	Status	p-crítico
Oportunidades e ameaças	3,55	5,00	3,22	7,26	26,44	0	26,44	7,26	2,94	2,47	Igual	0,15
Desenvolvimento de planos estratégicos	3,64	5,00	3,33	6,38	42,00	0	42,00	6,38	4,67	1,37	Igual	0,27
Implantação estratégica de TI	2,91	4,50	2,56	8,69	29,28	0,50	28,78	8,69	3,25	2,67	Igual	0,14
IC melhora o desempenho	3,73	5,00	3,44	5,56	14,78	0	14,78	5,56	1,64	3,39	Igual	0,10
Nossos concorrentes estão envolvidos	3,45	5,00	3,11	8,20	31,11	0	31,11	8,20	3,46	2,37	Igual	0,16

Fonte: Elaboração dos autores.

Por meio do cálculo da ANOVA (Quadro 2), é possível averiguar que nenhum dos componentes analisados apresentou diferenças significativas (valor F acima de 4,18), o que permite concluir que todos os hotéis percebem a relevância da IC para com as atividades analisadas. No entanto, ao observar o p-crítico percebe-se que o nível de sustentação dessas diferenças são baixas e

que com 90% de grau de confiança e 86% respectivamente, a implantação estratégica de TI e a contribuição da IC para a melhoria o desempenho apresentariam diferenças significativas.

Referente as funções organizacionais que têm maior benefício com a utilização das ferramentas de IC, averiguou-se que todas as áreas são beneficiadas, sendo que os 2 hotéis que possuem unidade formal de IC apresentaram alta relevância para todas as áreas enquanto que os gestores dos demais hotéis conferiram maior relevância para as áreas diretivas e financeiras e menor importância para as áreas de marketing/vendas e alimentos e bebidas.

Padronização do ciclo de Inteligência Competitiva

No que se refere à padronização da etapa de “planejamento” (Quadro 3) e decisões das informações que são necessárias, os gestores que possuem IC formal em suas organizações atribuíram alto nível de padronização para esta fase, enquanto que os gestores dos hotéis que possuem processo informal conferiram baixo nível de padronização. Para a etapa de coleta, tanto os gestores dos hotéis formais e informais mencionaram nível baixo de utilização. Para o item análise, os gestores das organizações que possuem processos formais conferiram grau regular de padronização e os gestores dos hotéis com processos informais atribuíram baixo grau de padronização. Já para as fases de disseminação e *feedback*, os gestores dos hotéis com processos formais mencionaram grau alto de padronização enquanto que os demais respondentes atribuíram grau regular e baixo para a etapa de *feedback*.

Quadro 3: ANOVA – Ciclo de Inteligência Competitiva.

Questão	Média Geral	Média Formal	Média Informal	SQT	SQE	Var Formal	Var Informal	MQT	QME	F	Status	p-crítico
Planejamento	2,48	4,00	2,38	4,91	34,83	2,00	32,83	4,91	1,20	4,09	Igual	0,05
Coleta	2,13	2,50	2,10	0,29	29,19	0,50	28,69	0,29	1,01	0,29	Igual	0,59
Análise	2,19	3,50	2,10	3,65	41,19	4,50	36,69	3,65	1,42	2,57	Igual	0,12
Disseminação	2,94	4,00	2,86	2,42	45,45	0	45,45	2,42	1,57	1,55	Igual	0,22
Feedback	2,58	4,00	2,48	4,31	43,24	0	43,24	4,31	1,49	2,89	Igual	0,10

Fonte: Elaboração dos autores.

Através do cálculo da ANOVA (Quadro 3), é possível constatar que nenhuma das etapas apresentou diferenças significativas (valor F acima de 4,18), a um nível de 95% de grau de confiança. Isto acontece por conta da alta variabilidade das respostas intra-grupo dos hotéis que possuem processo de IC informal. Por isso, ao observar o p-crítico das etapas de planejamento e de *feedback*, percebe-se que o nível de sustentação dessas diferenças são mínimas e que com 94,95% de confiança e 90% respectivamente, pode-se verificar diferenças significativas na padronização dessas etapas.

Utilização das Ferramentas de Inteligência Competitiva

Com relação à frequência de utilização das ferramentas de IC (Quadro 4), averigua-se que os hotéis que possuem processo formal de IC atribuíram alto grau de utilização para os métodos de análise Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT e Benchmarking, grau favorável para o Balanced Scorecard e grau regular para o Modelo das Cinco Forças de Porter. Já os hotéis que apresentaram processos informais conferiram baixo grau para os Fatores Críticos de Sucesso, Balanced Scorecard e Modelo das Cinco Forças de Porter e grau regular de utilização da Matriz SWOT e do Benchmarking.

Quadro 4: Utilização das ferramentas tradicionais de Inteligência Competitiva

Questão	Média Geral	Média Formal	Média Informal	SQT	SQE	Var Formal	Var Informal	MQT	QME	F	Status	p-crítico
Fatores Críticos de Sucesso	2,32	5,00	2,14	15,33	23,45	0	23,45	15,33	0,81	18,95	Diferente	0,00
Matriz SWOT	3,19	5,00	3,07	6,98	55,86	0	55,86	6,98	1,93	3,62	Igual	0,07
Benchmarking	3,48	5,00	3,38	4,91	28,83	0	28,83	4,91	0,99	4,94	Diferente	0,03
Balanced Scorecard	2,26	4,00	2,14	6,49	9,45	0	9,45	6,49	0,33	19,91	Diferente	0,00
Modelo das Cinco Forças de Porter	1,45	3,00	1,34	5,13	10,55	0	10,55	5,13	0,36	14,09	Diferente	0,00

Fonte: Elaboração dos autores.

Por meio do cálculo da ANOVA (Quadro 4), verificou-se que o grupo de hotéis que possuem processos formais apresentou níveis diferentes (valor F acima de 4,18) e superiores quando comparado aos demais hotéis para as ferramentas Fatores Críticos de Sucesso, Benchmarking, Balanced Scorecard e Modelo das Cinco Forças de Porter. Para a ferramenta matriz de SWOT, os hotéis formais e informais não apresentaram diferenças significativas (valor F acima de 4,18) nas respostas apesar de aparentes diferenças.

Frequência da utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação como suporte as ferramentas de Inteligência Competitiva

De acordo com os resultados (Quadro 5), verifica-se que os gestores dos hotéis que possuem processos formais de IC conferiram alto grau de frequência de utilização para o item *Business Intelligence*, grau favorável para *Data Warehouse*, *Data Marts* e *Data Mining* e grau baixo de utilização para o OLAP. Já os demais gestores conferiram grau regular de utilização para a ferramenta *Data Marts* e baixo grau de utilização para *Business Intelligence*, *Data Warehouse*, OLAP e *Data Mining*.

Quadro 5: Utilização das ferramentas de Tecnologia da Informação

Questão	Média Geral	Média Formal	Média Informal	SQT	SQE	Var Formal	Var Informal	MQT	QME	F	Status	p-crítico
Business Intelligence – BI	2,23	5,00	2,03	16,45	24,97	0	24,97	16,45	0,86	19,11	Diferente	0,00
Data Warehouse	2,58	4,00	2,48	4,31	37,24	0	37,24	4,31	1,28	3,35	Igual	0,08

Data Marts	2,87	4,50	2,76	5,67	15,81	0,50	15,31	5,67	0,55	10,41	Diferente	0,00
OLAP	1,16	2,50	1,07	3,83	2,36	0,50	1,86	3,83	0,08	47,04	Diferente	0,00
Data Mining	2,29	4,50	2,14	10,44	23,95	0,50	23,45	10,44	0,83	12,64	Diferente	0,00

Fonte: Elaboração dos autores.

Por meio do cálculo da ANOVA (Quadro 5), verificou-se que o grupo de hotéis que possuem processos formais apresentou níveis diferentes (valor F acima de 4,18) e superiores quando comparado aos demais hotéis para as ferramentas *Business Intelligence*, *Data Marts*, OLAP e *Data Mining*. Por fim, pode-se inferir ainda que para o *Data Warehouse* os hotéis não apresentaram diferenças significativas nas respostas. Isto acontece por conta da alta variabilidade das respostas intra-grupo dos hotéis que possuem processo de IC informal. Por isso, ao observar o p-crítico nota-se que com 92% de grau de confiança, teríamos diferenças significativas.

5. Considerações finais

No conjunto dos resultados obtidos nesta investigação, destacam-se algumas possíveis contribuições para o conhecimento na área, a saber: diferentemente da teoria, averiguou-se que na prática a padronização das etapas do Ciclo de IC é um método usual empregado somente pelos hotéis que possuem processo formal de IC, o que pressupõe que os demais hotéis não identificam quais informações são necessárias para a tomada de decisão, não mapeiam as fontes de informação que serão pesquisadas, e sim, coletam informações sem saber sua real importância e as disseminam em grau regular em estado bruto, pois também apresentaram baixo grau de padronização do processo de análise dos dados e informações; os hotéis que possuem processo de IC formal se diferenciam e apresentam estrutura superior para adquirir vantagens competitivas e tomar decisões mais assertivas, tendo em vista que através da aplicação do ANOVA constatou-se que há diferenças significativas entre os hotéis com processos formais e informais na utilização das ferramentas de IC e de TI a um nível de 95% de grau de confiança, com exceção da matriz de SWOT e do *data warehouse*; averiguou-se que, no contexto geral, a utilização das ferramentas de IC e de TI são um método usual empregado somente por 6,5% dos hotéis pertencentes as redes hoteleiras investigadas, o que comprova a lealdade das respostas por parte dos gestores investigados.

Os resultados deste estudo indicam uma possível falta de conhecimento e de investimentos nas ferramentas expostas, por parte dos gestores hoteleiros que possuem processo informal de IC, uma vez que os mesmos conferiram grau mediano e alto de utilização somente para as ferramentas

matriz de SWOT e Benchmarking. As demais ferramentas apresentaram níveis mediano e baixo de utilização.

Como limitação, cabe salientar que os resultados permitem coligar apenas sobre o contexto dos hotéis de grande porte pertencentes a redes hoteleiras situadas na região sudeste do Brasil. A partir deste estudo vislumbra-se investigações futuras que permitirão aprofundar a pesquisa por meio da reprodução do estudo em hotéis pertencentes a redes hoteleiras situadas em outras regiões e em outros países.

Referências

- ANCKAR, B.; WAIDEN, P. Introducing web technology in a small peripheral hospitality organization. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, nº 5, p. 241-250, 2001.
- ANJOS, S. J. G; ABREU, A. F. La medición de la calidad de servicio: una aplicación en empresas hoteleras. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 18, nº 6, p. 175-186, 2008.
- BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Ed. Oxford University Press, Oxford, 2004.
- 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, págs. 1-17, 2002.
- BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, Wembley, v. 108, nº4, p. 510-528, 2008.
- CALOF, J.; SMITH, J. The integrative domain of foresight and competitive intelligence and its impact on R&D management. *Wiley-Blackwell*, v. 40, nº1, p. 31-39, 2010.
- CRUZ, D. F.; ANJOS, S. J. G. La Inteligencia Competitiva Aplicada a la Cadena hotelera brasileña. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v.20, nº1 p. 1-20, 2011.
- DOU, H.; DOU Jr., J.M. Innovation management technology: experimental approach for small firms in a deprived environment. **International Journal of Information Management**, v. 19, nº5, p. 401-412, 1999.
- DUARTE, V. V. **Administração de Sistemas Hoteleiros**. 3. ed. São Paulo: SENAC, 2005.
- FLEISHER, C. S.; WRIGHT, S. Examining differences in competitive intelligence practice: China, Japan, and the West. **Thunderbird International Business Review**. v. 51 nº3, p. 249-261, 2009.
- 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: **ENEGEP**, v. 24, Porto Alegre Anais... ABEPRO, Porto Alegre, 2004.
- HAIR, J. et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Ed. Bookman, São Paulo, 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), 2009. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 2011.

- JEON, S.; KANG, I.; LEE, S. The Relationship Between Persistence of Abnormal Earnings and Usefulness of Accounting Information in Hotel Companies. **Tourism Management**, v. 25, n°6, p. 735- 740, 2004.
- KRUCKEN, L.; DEBIASI, F.; ABREU, A. F. de. Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo iterativo. **READ**, Porto Alegre, v. 7, n°3, p. 1-15, 2001.
- O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. Características Desejáveis de um EIS - Enterprise Information System - Rumo à Proatividade. **READ**, v. 3, n°5, p. 1-29, 1997.
- 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.
- SANCHO, A. **Introdução ao turismo**. Ed. Roca, São Paulo, (2001).
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 2008.
- SUĆIĆ, M. Hotel product quality through the innovation system (case study of ritz carlton). **Tourism & Hospitality Management**, n° 0, p. 639-645, 2010.
- TYSON, K. **Guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence**. Chicago: Kirk Tyson, 1998.
- 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, p. 155-175, 2006.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL (WTTC). Progress and priorities 2009-10 (2010). Disponível em: <http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/pandp_final2_low_res.pdf>. Acesso em: 2011.