



A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA DIRECÇÃO DE EMPRESAS TURÍSTICAS A PARTIR DE DOIS CASOS CONCRETOS: REGIÃO DAS MISSÕES (BRASIL) E COSTA DEL SOL (ESPAÑA)¹

(THE IMPORTANCE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT OF TOURIST COMPANIES IN THE EXAMPLES OF “REGIÃO DAS MISSÕES”, BRAZIL, AND “COSTA DEL SOL”, SPAIN)

JOSÉ ANTÓNIO JIMÉNEZ QUINTERO

Doutor em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade de Málaga
Professor Catedrático de Gestão Estratégica na Universidade de Málaga
jajq@uma.es

SILVIA REGINA ARROYO VARELA

Doutora em Gestão Estratégica pela Universidade de Málaga
Professora Titular de Gestão Estratégica na Universidade de Málaga
srarroyo@uma.es

HELENICE R. RODRIGUES

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora de Administração na Universidade Regional Integrada (Santo Ângelo)
hreis@urisan.tche.br

Recebido: 13.08.2008 Aceite: 23.09.2008

RESUMO

Com este trabalho os autores pretendem demonstrar o crescimento que o uso de Inteligência Competitiva tem vindo a ter, entendida como uma ferramenta necessária para poder formular e implantar a estratégia empresarial.

A Inteligência Competitiva é multidisciplinar, o que permite a sua utilização por uma ampla variedade de disciplinas e com diferentes abordagens. Esta investigação expõe dois enfoques alternativos da Inteligência Competitiva, aplicados ambos à indústria turística² e em países tão distantes como são o Brasil e a Espanha. Como o leitor poderá apreciar, apesar de serem diferentes as metodologias utilizadas para analisar a dita indústria, o objectivo definido com o uso da Inteligência Competitiva é comum, alcançar o sucesso empresarial.

Contudo, queremos realçar que este trabalho supõe uma aproximação de métodos, enfoque e emprego da Inteligência Competitiva desde um ponto de vista de Direcção Estratégica e que estamos a trabalhar no desenvolvimento de um modelo formal de Inteligência Competitiva, aplicável a todos os países e sectores de actividade. Até hoje, falar de unidade de critérios é utópico, as investigações exploratórias assim o têm

ABSTRACT

With this work the authors try to demonstrate the growing use that Competitive Intelligence is experiencing, understood as a necessary tool to formulate and carry out the enterprise strategy. Competitive intelligence is multidisciplinary, which allows its use by a wide variety of disciplines and from different approaches. This research presents two alternative approaches to Competitive Intelligence, applied to the tourist industry in some regions of Brazil and Spain. As will be seen, although different methodologies have been used to analyze this industry in the above mentioned countries, the goal pursued through the use of Competitive Intelligence is common, i.e. to achieve a company's business success. However, we would like to make clear that this work presupposes an approach of methods, focuses and uses of Competitive Intelligence from the Strategic Management point of view and that we are working on the development of a formal model of Competitive Intelligence, which can be applied to all countries and sectors of activity. To speak of unity of criteria has been always a utopian idea, as all the exploratory investigations have shown and we can only rely on the knowledge of the different forms of using Competitive In-



revelado e unicamente podemos ater-nos ao conhecimento das diferentes formas de colocar a Inteligência Competitiva nos diferentes países onde se considere a sua aplicação, tratando sempre de vislumbrar aquelas conotações concordantes em todos os países. Tal nos há-de permitir, nisso trabalhamos, elaborar um modelo suficientemente explícito para poder chegar a conclusões indubitáveis no campo da Inteligência Competitiva.

PALAVRAS-CHAVE

Direcção de Empresas, Gestão Estratégica, Inteligência Competitiva, Indústria Turística

telligence in different countries where its application is considered, whilst trying to find common approach possibilities that can be applied to all countries. Our task is therefore to build a sufficiently explicit model to be able to come to definite conclusions in the field of the Competitive Intelligence.

KEYWORDS

Strategic Management, Competitive Intelligence, Tourism

1. A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA DIRECÇÃO DE EMPRESAS

A necessidade de agir competitivamente e com antecedência está a mudar o enfoque da informação nas empresas. As mesmas passaram a preocupar-se com o estudo da estrutura e comportamento dos concorrentes, marcando uma nova prioridade para a condução das pesquisas.

O aumento da rivalidade competitiva, a pequena margem de erro para a tomada de decisões e a velocidade das mudanças, provocaram uma transformação nas regras existentes.

A necessidade fez com que surgissem novas áreas de pesquisa e actuação na empresa, definidas por Lesca *et al.* (1997) e que se referem a um novo processo de informação da empresa que é a *intelligence concurrentiel*, utilizado pelos franceses ou *competitive intelligence* e *business intelligence*, utilizados pelos anglosaxões. No âmbito dessa pesquisa, utilizaremos os termos acima referidos como sinónimos.

Lesca *et al.* (1997) define inteligência competitiva como o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta antecipativa dos sinais fracos do seu ambiente socioeconómico com o objectivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza. Para Ansoff e Mc Donnell (1993) os sinais fracos são os de baixa frequência que contêm indícios imprecisos de eventos importantes e iminentes.

Em linhas gerais, a inteligência é uma colectânea e análise de dados e informação fornecidos por qualquer fonte - humana ou de outro tipo - que tenha

uma previsão e possa dar um marco profundo de intenções, capacidades ou actividades, assim como as suas possíveis implicações e consequências (Sandman, 2000; Shaker e Gembicki, 1998).

Isto comporta que aquelas empresas que querem ser competitivas têm que ser cada vez mais sofisticadas quanto à colectânea e processamento da informação para a obtenção de inteligência, pois necessitam da mesma para sobreviver. Nesta era, o principal activo para uma organização está nas mentes dos seus empregados (Jaworski e Wee, 1993). Na era da informação, as organizações estavam obsessivas com a ideia de adquirir continuamente uma grande quantidade de dados e informação, não obstante, no mundo actual dos negócios, a mentalidade 'mais é melhor' não funciona bem com a informação, pois o que necessitam realmente as organizações para triunfar não é informação, mas inteligência. Desta forma uma organização inteligente é aquela que identifica que informação não é realmente valiosa como inteligência e, além disso, tem capacidade para gerar ou aceder à inteligência (Cook e Cook, 2000).

Num mercado globalizado, as organizações estão imersas na era da inteligência. Isto leva-nos a mais um conceito depurado, que é o de Inteligência Económica, definida como o conjunto de conceitos, métodos e ferramentas que reúnem todas as acções coordenadas de busca, obtenção, tratamento, armazenamento e difusão da informação que seja relevante para empresas e organizações, individualmente ou vinculadas entre si, contempladas no marco de uma estratégia determinada.



No entanto, o desenvolvimento da inteligência econômica nas empresas é susceptível de afectar todas as áreas de negócio, e por isso se levam a cabo enfoques alternativos, como a inteligência competitiva, que é uma inteligência aplicada especificamente a temas de mercado e concorrência.

Num ambiente dinâmico e complexo, inclusive em ocasiões caóticas (Jiménez, 2000), uma gestão eficaz da informação relativa aos concorrentes - conhecer as coisas correctas no momento correcto e actuar sobre elas - constitui uma ferramenta imprescindível para o sucesso empresarial. As empresas com sucesso necessitam saber o que estão a fazer os seus competidores, como estão a mudar as necessidades dos clientes, como estão a amadurecer os mercados globais e, a partir daí, desenvolver tendências nas suas indústrias. É necessária uma alquimia que transforme a informação em inteligência. Reunir estas necessidades de informação é do que trata a inteligência competitiva (Gregory, 1999; Prencipe, 2000), que é uma metamorfose de dados em informação, em conhecimento, em inteligência. Os benefícios de antecipar-se com sucesso aos planos e estratégias futuras dos concorrentes são evidentes (Greco, 1994). As consequências de tomar decisões baseadas numa informação incompleta, inexacta, ou obsoleta, podem ser muito graves na actualidade para a competitividade de uma organização.

A competição e a análise da situação competitiva são muito mais complexas nas condições actuais (Hussey e Jenster, 2000). A literatura e as práticas evolucionárias da gestão revelam que a análise dos concorrentes tem uma variedade de formas e torna-se crítica para desenvolver um contexto apropriado e uma perspectiva ampla. Isso implica que, para poder analisar os concorrentes, é necessário que a direcção compreenda previamente a função da sua própria indústria e organização. Neste sentido, é preciso começar construindo e entendendo a dinâmica competitiva da indústria na qual compete a empresa; depois, analisar cuidadosamente a posição que ocupa a organização na respectiva indústria e sua estrutura interna; só então, se estará em condições para analisar os concorrentes (Burton, 1997, 1998; Sandman, 2000). Kassler (2000), fazendo um símile, compara a inteligência com uma floresta, assinalando que na profissão de inteligência, as actividades de pesquisa fazem-se explorando continuamente tanto a floresta como os galhos. A floresta é a indústria na qual opera a empresa, e os galhos são os seus competidores específicos. Nesse contexto, é tão importante rastrear o mais ligeiro movimento de um

concorrente, como também o é um conhecimento íntimo da indústria na qual opera uma empresa.

Pode-se dizer, portanto, que a inteligência competitiva é inteligência especificamente adaptada ao mundo comercial. É um processo sistemático e contínuo de colectânea ética e legal de inteligência sobre pontos concretos como clientes, concorrentes, adversários, pessoal, tecnologias e o ambiente total dos negócios. É fornecida por qualquer fonte. Por isso, trata da análise da informação do mercado e a geração de recomendações para a tomada de decisões, já que, uma vez adquirida, o objectivo é disseminar inteligência competitiva estratégica para a tomada de decisões de uma forma efectiva, a tempo (Waters, 2000) e segura. Neste sentido, é preciso separá-la de qualquer prática ilegal, como a espionagem (Kalb, 2000).

A inteligência competitiva é o processo pelo qual as organizações recolhem informação prática sobre os concorrentes e, idealmente, a aplicam ao seu planeamento estratégico a curto e longo prazo. É uma busca de pistas e evidências que informam uma empresa sobre o que vão fazer os concorrentes ou o que estão fazendo. Pode tratar-se de um processo simples, como uma revisão periódica de artigos, ou documentos públicos relativos a uma empresa, ou mais elaborado, contratando um especialista que penetre nas defesas do concorrente, por exemplo (Ettorre, 1995).

A inteligência competitiva esteve presente, de uma ou outra forma, desde que o primeiro empresário começou as suas operações e era observado por um segundo empresário, que queria saber o que se estava a vender e quem estava a comprar. De facto, a inteligência é frequentemente denominada a mais velha profissão do mundo (Shaker e Gembicki, 1998). Existiu desde o alvorecer da civilização. Na verdade, ao longo da história das civilizações sempre foi necessário obter informação e, além disso, também existiu a necessidade de proteger a informação valiosa para evitar a sua difusão não desejada. Sun Tzu e outros guerreiros antigos compreenderam que a obtenção de informação era fundamental para o generalato e essencial para a arte da guerra. Sun Tzu, na sua obra *The Art of The War*, escreveu:

«O que permite ao comandante sábio bater e conquistar, e alcançar coisas além do alcance dos homens ordinários, é a presciência. Agora, esta presciência não pode ser tirada dos espíritos; não pode ser obtida indutivamente da experiência, nem



de qualquer cálculo dedutivo. O conhecimento das disposições do inimigo só pode ser obtido de outros homens».

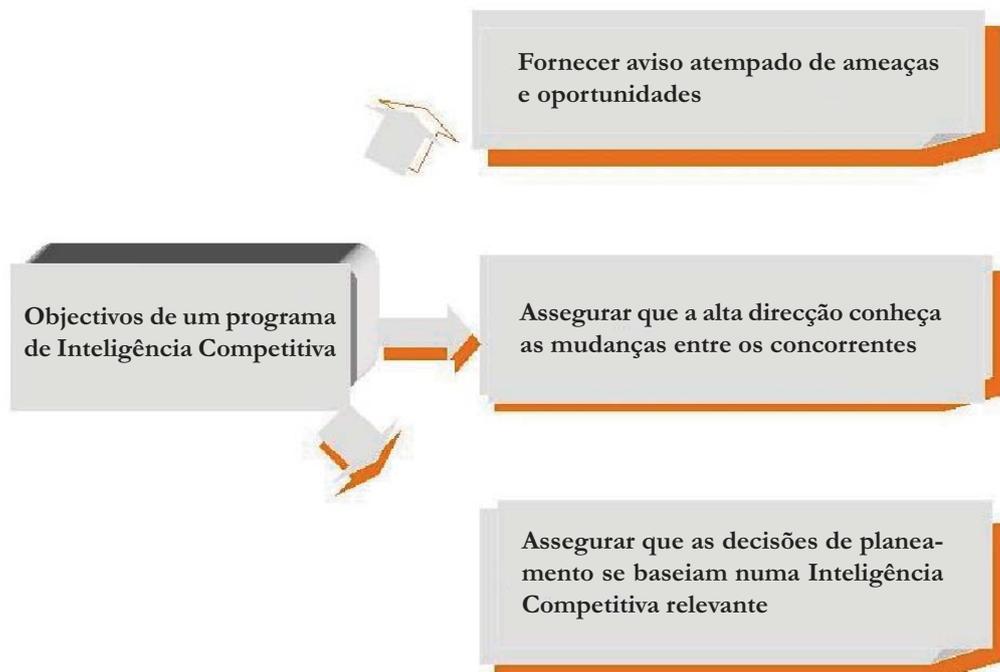
A inteligência sempre fez parte das instituições comerciais e militares, mas só recentemente, a partir da década dos 80, se transformou numa actividade organizada e sistemática, digna de ter a sua própria unidade ou organização reconhecida dentro da corporação.

A maioria das organizações no actual ambiente dos negócios mantém a inteligência competitiva num nível básico, quer a reconheça ou não (King, 1997; Ojala, 1998). Na verdade, quase todos os altos executivos praticam inteligência competitiva nas suas actividades diárias (Ghoshal e Kim, 1986) quando tratam de entender como posicionar da melhor forma os seus produtos ou serviços no mercado. Inclusive a busca de patentes, fontes, clientes e empregados conterà, provavelmente, elementos de uma inteligência competitiva mais formal. No entanto,

mesmo que a maioria das empresas monitorize os concorrentes de maneira informal, isto não é adequado no ambiente competitivo actual para as empresas que queiram ser proactivas. Por isso, um número cada vez maior de organizações estão implementando programas sistemáticos que assimilam e interpretam um amplo espectro de informações sobre os concorrentes. Os objectivos de um programa de inteligência competitiva são:

- Fornecer avisos antecipados de oportunidades e ameaças, como novas aquisições ou alianças, e produtos e serviços competitivos futuros.
- Assegurar que a alta direcção tenha conhecimento das mudanças entre os concorrentes, capacitando a organização para adaptar-se e responder de forma apropriada.
- Assegurar que as decisões de planeamento estratégico e tático se baseiam numa inteligência competitiva relevante e a tempo.

Figura 1: Objectivos de um programa de IC



Fonte: Elaboração própria

Por isso, os directivos reconhecem que as organizações competem efectivamente quando aqueles que as dirigem tomam as decisões com base num cuidadoso entendimento das oportunidades e ameaças potenciais do ambiente. As organizações não podem operar efectivamente sem inteligência (Miller, 2000). A inteligência competitiva não substitui as áreas de

pesquisa (públicas), planeamento estratégico, marketing, análise financeira e segurança, mas reforça e apoia a tomada de decisão contínua nestas funções. Por isso, a inteligência competitiva já é ingrediente perfeitamente legal e crescente na formulação da estratégia corporativa (Davis, 1997). Não devemos esquecer que uma boa estratégia sempre



se encontra na informação necessária sobre os rivais de uma organização, para que esta possa manter a sua competitividade (DeWitt, 1997). Assim, Douglas Bernhardt, presidente da Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva, compara a inteligência competitiva ao sangue vital da estratégia. De facto, a estratégia sem inteligência não é estratégia, é simplesmente suposição.

A Inteligência Competitiva é uma das disciplinas de negócio que mais está crescendo (Calof, 1997; Gregory, 1999). Para muitas empresas, desenhar e implementar um processo proactivo de inteligência competitiva representa uma mudança de enfoque principal. A organização deve deixar de colocar ênfase nos aspectos históricos, financeiros, e na informação com orientação interna, e apostar numa visão orientada para o exterior, enfatizando o mercado, as forças do mercado, e os concorrentes. Num ambiente cambiante altamente competitivo, um programa proactivo de inteligência competitiva permitirá responder de forma mais rápida e ampla às mudanças nos mercados e concorrentes. Estamos de acordo com Kahaner (1996) quando afirma que a inteligência é um imperativo absoluto devido a rápida passagem dos negócios, sobrecarga de informação, aumentos na concorrência global por parte de novos concorrentes, competição mais agressiva, rápidas mudanças tecnológicas e poderosas mudanças globais.

Os avanços tecnológicos colocam-nos perante uma nova era nas telecomunicações, com maior liberdade de locomoção e maiores investimentos através das fronteiras internacionais. Tudo isso, aliado a populações cada vez mais prósperas na era da informação, está provocando uma mudança de atitude para com o turismo, tanto por parte dos governos, como das próprias pessoas.

Dessa forma, o turismo torna-se cada vez mais importante pela sua contribuição para a economia mundial, onde a concorrência passa a ser feita por sociedades caracterizadas pelo agrupamento de países em blocos económicos e, conseqüentemente, influenciadas pela globalização da economia. Coexistem e tornaram-se concorrentes, desde nações com níveis de qualidade de vida excelentes, até nações completamente à margem do desenvolvimento e das relações comerciais internacionais.

A complexidade cada vez maior do ambiente e o aumento no número de concorrentes no sector turístico fazem com que o domínio da informação se

torne muito importante para o seu desenvolvimento. Pode-se considerar como tendência bastante forte para o século XXI, o desenvolvimento do sector terciário, passando o turismo e o entretenimento a ser prioridade na construção do PIB de vários países, com mercados cada vez maiores e postos de trabalho baseados na informação e no conhecimento.

Mesmo com todas essas tendências, os dados e informações do sector turístico estão bastante dispersos, tornando difícil o acompanhamento e o controle das actividades realizadas dentro do próprio país, assim como a nível mundial. Essa dificuldade faz com que os governos, as instituições financeiras e mesmo as comunidades não dêem a importância devida à participação do turismo nas economias nacionais. Beni (1998) observa a quase ausência de pesquisas científicas acerca do assunto turismo no Brasil e no mundo, o que causa certas improvisações que ocorrem no sector, assim como a pouca sensibilidade, tanto das comunidades, como do poder público.

2. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NOS CIRCUITOS TURÍSTICOS HISTÓRICO-CULTURAIS

Temos como objectivo propor o desenvolvimento de um processo de inteligência competitiva e sua validação a fim de contribuir para um melhor conhecimento e organização estratégica do sector turístico das Missões Jesuíticas, situadas no Brasil, Argentina e Paraguai. A estratégia de pesquisa utilizada foi a exploratória. Procurou-se sistematizar dados e informações de três rotas turísticas internacionais com patrimónios históricos reconhecidos pela UNESCO: o Mundo Maya na América Central, a Rota da Seda na Ásia e Pacífico e o Circuito Internacional das Missões Jesuíticas (CIMJ) na América do Sul³. A busca de informações sobre circuitos turísticos histórico-culturais foi básica para a identificação de variáveis e indicadores que visam a melhoria significativa na organização estratégica do sector turístico, escolhido como objecto da presente pesquisa.

A inteligência competitiva (IC) é conduzida para o estudo dos concorrentes e permite que sejam evitadas as surpresas competitivas focalizando-se nas informações que realmente contam para o negócio, tornando possível desenvolver estratégias de ataque ou defesa contra os concorrentes. Porter (1986), Montgomery e Weinberg (1998) reforçam essa definição dizendo que uma análise de cada concorrente



significativo ou em potencial pode ser usada como um importante ponto de partida para prever as condições futuras e o conhecimento das intenções dos concorrentes pode ser a chave determinante para uma estratégia.

A IC também provoca uma mudança na cultura das organizações, onde passa-se a ter a informação como um recurso necessário em todos os processos de tomada de decisão, ou seja, um elemento fundamental para o desenvolvimento do negócio. A IC pode agregar valor ao negócio tirando proveito dos recursos existentes e tornando a organização mais competitiva e inteligente.

Com a utilização da IC torna-se mais fácil obter-se informações de quem são os nossos concorrentes, quais seus objectivos e estratégias, seus clientes e recursos. Em resumo, pode-se descobrir com antecipação o comportamento dos concorrentes frente ao seu mercado. Embora a IC se torne cada vez mais importante, devido às mudanças ocorridas no ambiente organizacional, Porter (1986) observa que com muita frequência não cabe a absolutamente ninguém a responsabilidade pela análise da concorrência.

A análise da concorrência no sector turístico é assunto pouco mencionado. Mas, a importância da informação já é tratada por alguns autores como Trigo (1998) quando diz que a informação torna-se uma mercadoria extremamente valiosa, embora também não caiba a ninguém a responsabilidade de buscá-la.

Montgomery e Weinberg (1998) consideram que a maioria do trabalho realizado actualmente, preocupa-se com as fases posteriores do Ciclo Estratégico de Inteligência (CEI): processo e análise, disseminação e uso da informação.

A presente pesquisa teve como referencial básico para o desenvolvimento e validação de um processo de IC o modelo de Montgomery e Weinberg (1998) e executará três funções cruciais do CEI: direcção, colheita de informações e processamento e análise. O primeiro estágio do ciclo de inteligência - Direcção é o estabelecimento dos parâmetros das informações necessárias, que prioridades deveriam ser estabelecidas e que indicadores deveriam ser monitorizados. Os autores ressaltam que esta não é uma fórmula, mas um esboço a ser adaptado à situação organizacional específica. É composto pelas fases de Informações necessárias; Prioridades e Indicadores. O segundo estágio é a Colheita de informações - Colectar inteligência requer uma visão

atenta do ambiente da organização na pesquisa de dados que, individual ou colectivamente, proverão a tomada de decisão. Essa visão atenta pode ser dividida em dois sub-componentes: vigilância e procura. Vigilância é uma função de visão e monitorização que não enfoca um objectivo ou meta, mas observa múltiplos aspectos do ambiente monitorizado a fim de detectar mudanças relevantes. A procura implica a investigação deliberada e a pesquisa. A descoberta de eventos significantes no ambiente, pela vigilância, poderá representar uma resposta para a procura. O terceiro estágio é o de Processamento e análise no qual uma organização e os seus gerentes podem utilizar uma variedade de informações para combinar, ordenar e processar os dados ambientais a fim de produzir informações pertinentes para formar, monitorizar, avaliar e modificar a estratégia.

O processo de derivação da inteligência é crítico na formulação de estratégias. Depois de os dados serem gerados ou entrarem no sistema, eles deveriam ser avaliados. A avaliação formal dos mesmos, embora frequentemente realizada em sistemas militares, parece ser raramente feita pelas organizações em geral.

Análise de Clusters

Com a utilização do software Sampler, buscou-se encontrar variáveis de relações, o que tornou possível a indexação das palavras por frequência (dando o número total de ocorrências das palavras). A partir de então, seleccionaram-se as que tinham relações com as variáveis iniciais da pesquisa e com as variáveis importantes para a organização estratégica e a monitorização satisfatória das rotas turísticas internacionais.

As organizações, para estarem na vanguarda, devem tornar-se competitivas e estar aptas a antecipar e reagir a mudanças dentro ou fora de seus domínios. E, para isso, necessitam de um plano que transforme essa informação em inteligência, sobre a qual são tomadas decisões estratégicas. Para a análise de clusters foram utilizados documentos da Rota da Seda, Mundo Maya e os diários gerados a partir da observação participante, no CIMJ.

Essa análise visou a utilização de uma variedade de informações para combinar, ordenar e processar os dados ambientais a fim de produzir informações pertinentes para formar, monitorizar, avaliar e modificar a estratégia (Montgomery e Weinberg; 1998).



A fim de evitar as surpresas competitivas, focalizando-se nas informações que realmente contam para a organização estratégica de rotas turísticas internacionais, foi realizada a análise de clusters tendo como base as variáveis envolvidas na pesquisa em questão. Desenvolveram-se algumas linhas para a definição de estratégias de ataque ou defesa contra os concorrentes:

a) Variável política - apresenta a importância da participação do governo dos países pertencentes ao circuito através das seguintes palavras:

Habilidade - pequeno
Organizar - deveriam - recomendar
Pesquisa - exige-se - recomenda - construir
Agressivo - vistos
Penetrar

Este cluster apresenta o governo com pouca habilidade para realizar o planejamento do sector turístico, sendo que o mesmo deveria preocupar-se em organizar e recomendar as linhas a serem seguidas no sector em questão. Aponta a necessidade da realização de uma pesquisa para analisar a verdadeira realidade do sector e os potenciais turísticos a serem desenvolvidos. O problema com relação ao visto dos turistas surge como uma prioridade, sendo cobrada uma posição mais agressiva, com o objectivo de desburocratizar e agilizar as entradas e saídas de turistas dos países.

b) Variável cultural e histórica - demonstra a importância da preparação dos recursos humanos e da preservação da cultura e história através das seguintes palavras:

Importância - humanos - cultura
Importância - produto
Cultura - importante - treinamento - unido - activa
Treinamento - desenvolvimento - promoção
Treinamento - desenvolvimento - conhecimento
Conhecimento - história - recursos - turismo

As informações contidas no cluster sugerem o resgate da cultura e a preparação dos recursos humanos como fundamentais para o desenvolvimento do produto turístico. Aponta a importância do treinamento de toda a comunidade, acerca dos aspectos culturais locais e regionais, a fim de adquirir conhecimento suficiente para trabalhar com o turismo. O resgate da história aparece como um dos recursos para o desenvolvimento do turismo.

c) Variável Política - apresenta a importância da desburocratização dos vistos dos turistas através das palavras:

Vistos - pequeno - nacionais - experiência
Vistos - facilitam - detalhadas
Vistos - documentos - geral
Vistos - reconhece - governos
Vistos - organizar
Vistos - reconhecer - diferentes - japonês
Vistos - profissionais

A interpretação das palavras sugere a pouca experiência nacional em relação ao tratamento dos vistos de turistas estrangeiros, sendo que as informações solicitadas são consideradas muito detalhadas, o que provoca demora na expedição do visto. Aponta a necessidade de um documento geral, aceito por todos os países, onde somente as excepções deveriam ser analisadas.

d) Variável política - sugere a cooperação e a organização entre os países do circuito através das palavras:

Cooperação - qualidade - comércio - turismo
Cooperação - fundado - escritório - armazenado
Cooperação - tem - sentido - dificuldades - procedimentos - facilitando - fluentes - humanos

A interpretação das palavras sugere que o turismo nos circuitos internacionais realiza-se através da cooperação entre os países que se unem para aumentar a qualidade do comércio e complementar os pontos turísticos. Tal sugere a importância da organização das informações, as quais devem ser armazenadas em um escritório central. Essa centralização visa manter a integração e o padrão das informações do circuito. Embora a cooperação e integração sejam consideradas importantes, encontra dificuldades com relação aos procedimentos e aos recursos humanos.

Análise SWOT

Utilizou-se a análise SWOT⁴ para identificar e analisar as forças e fraquezas do CIMJ, como também as oportunidades e ameaças reveladas pelas informações obtidas no ambiente externo.



Quadro 1: Análise SWOT do CIMJ

Forças / oportunidades (maximizar)	Fraquezas/ameaças (minimizar)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de programas de sensibilização e consciencialização da população do CIMJ visando resgatar a ligação histórico-cultural entre os países e sobre o desenvolvimento do turismo como meio de crescimento económico. 2. Promover fóruns e viagens de estudo, entre os países do CIMJ, dirigidos aos profissionais do turismo e aos empresários para que possam ser analisados os costumes, hábitos e tradições, assim como a infra-estrutura actual disponível em cada país. A partir desse conhecimento, realizar um planeamento integrado. 3. Desenvolver um sistema de informações integrado e disponível, com dados e informações que permitam ao turista conhecer o ambiente onde quer desfrutar o lazer; e aos empresários a base para o desenvolvimento de projectos e negócios. 4. Aproveitar a oportunidade em que os países estão consolidando o Mercosul para diminuir as dificuldades alfandegárias, facilitando o visto para os turistas. 5. Agregar os valores culturais da região provendo maior riqueza para o turista, apresentando o gaúcho multifacetado que vive na região. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver programas com a maior participação de organizações privadas e comunidade, diminuindo a dificuldade da realização de planos a longo prazo e a continuidade dos programas existentes. 2. Fazer uma avaliação criteriosa sobre: Quem é o turista que vem para o CIMJ? O que ele quer? Como ele chega? E a partir daí desenvolver os produtos a serem oferecidos, a infra-estrutura adequada e os roteiros para a realização das visitas. 3. Definir qual o modelo a ser seguido para a realização do CIMJ: mediterrâneo, onde é permitido ao visitante a integração e a convivência com a comunidade? Ou o americano, onde o turista é recebido com uma ampla infra-estrutura e fica isolado da realidade da região e de seus habitantes? 4. Melhorar a qualidade dos dados e informações relacionadas com o sector turístico para que tanto a comunidade como os sectores público e privado passem a considerá-lo como prioridade. 5

Fonte: Elaboração própria

Resultados da aplicação da IC para a organização estratégica do CIMJ

Para realizar a IC seleccionaram-se três rotas turísticas internacionais: O Mundo Maya, a Rota da Seda e o CIMJ. A análise SWOT foi utilizada para detectar as forças e fraquezas, assim como, as oportunidades e ameaças ao CIMJ; e a análise de clusters para detectar informações importantes para o desenvolvimento do turismo no CIMJ.

A partir dos resultados obtidos em cada análise fizeram-se algumas sugestões para a organização estratégica do CIMJ:

1) Quem é o turista?

O turismo cultural movimentava vários tipos de viajantes, desde o pequeno grupo de estudantes que se desloca por um dia para visitas aos sítios arqueoló-

gicos, até os turistas que se deslocam em grande número por períodos curtos. Considera-se necessária a realização de uma pesquisa para determinar: quem é o turista do CIMJ? E a partir dos resultados da mesma desenvolver produtos e serviços para atender o cliente.

2) A presença na Internet

A internet surge como a melhor forma de promoção, distribuição e comercialização do CIMJ. A pesquisa mostra a importância da rede na obtenção de dados e informações sobre o turismo em geral e as rotas turísticas internacionais em específico. Os dados e informações disponíveis podem levar o turista a decidir-se sobre o destino da sua viagem. A internet deve ser considerada a melhor maneira de ter-se acesso aos milhões de turistas que se deslocam para fora dos seus países. A internet, no decorrer da pesquisa, apresentou-se como uma eficaz



ferramenta para obter-se informações sobre os concorrentes e avaliar as suas melhores práticas sem precisar visitá-los. Considera-se importante para a organização estratégica do CIMJ ter acesso e obter informações sobre os concorrentes: quem são eles? O que estão a fazer? Como aquilo que estão a fazer afecta o CIMJ? A fim de ter comportamentos pró-activos com relação à antecipação das acções do sector turístico e não somente reagir a elas.

Além disso tem-se que considerar os dados apresentados pela OMT quanto aos países maiores emissores de turistas para o ano 2020. Países como Alemanha, Japão, EUA e China, que são os maiores utilizadores da internet, estarão entre os dez maiores emissores de turistas. Se o CIMJ quiser ser o destino desses turistas, deve ter as suas informações disponíveis e acessíveis aos mesmos, devendo ser considerada a internet como a maneira mais democrática de disseminar essa informação.

3) O problema do visto

Através das análises identificou-se o problema do visto entre os países como um grande entrave para o desenvolvimento do CIMJ. Sugere-se a utilização de um cartão magnético (inicialmente entre os países do CIMJ) para a agilização e desburocratização na emissão de vistos para turistas.

4) A viagem de estudo

Considera-se relevante a realização de uma viagem de estudo no CIMJ, que envolva pessoas dos sectores público e privado relacionadas com o turismo, para trocar ideias e experiências visando maximizar os benefícios económicos, ambientais e sociais e minimizar os aspectos negativos. Sendo necessário, também, uma análise da infra-estrutura de comunicação e de serviços, políticas e regulamentações das áreas protegidas, cooperação pública e privada, entre outros assuntos. A realização de um vídeo, que poderia ficar acessível à comunidade e a apresentação de estudos de caso locais também seriam produtos da viagem de estudo.

5) As contas satélites de turismo

Considera-se muito relevante a adopção das contas satélites de turismo, desenvolvidas por organizações internacionais vinculadas ao sector turístico que têm como objectivo medir o impacto económico do turismo nas economias nacionais e internacionais a fim de comparar esse sector com os demais através de informações fidedignas. Actualmente, sectores como o da agricultura, construção civil, transportes e telecomunicações, por exemplo, não consideram

a influência do turismo, portanto perdem-se informações importantes que poderiam ajudar a tomada de decisão dos sectores público e privado em relação ao turismo.

6) Parcerias

A parceria com organizações internacionais (OMT, UNESCO) seria muito importante para a condução da integração e do desenvolvimento do CIMJ.

7) Organização de dados e informações

A centralização de dados e informações é importante para a padronização e disseminação do CIMJ como um circuito integrado. Sugere-se a criação de um logótipo único, com características missionárias, para ser utilizado em todo o material do CIMJ, a fim de criar-se uma marca do circuito e a criação de um escritório central para coordenar a disseminação de dados e informações.

O turismo, se correctamente planeado e administrado, pode ser uma fonte viável de benefícios económicos para os governos, sector privado e comunidade, além de servir como uma forma de conservação da história, cultura e recursos naturais.

Quanto à questão de pesquisa, pode-se sintetizar os seguintes resultados:

- Observaram-se sérios problemas no sector turístico, entre eles a falta de dados e informações, o que contribui para que a performance no sector não seja atingida.
- O resultado do estudo realizado mostra que a IC não é utilizada no sector turístico gaúcho e nacional. Os dados e informações não estão disponíveis e nem são confiáveis. O desenvolvimento do sector turístico é lento.
- Os concorrentes do CIMJ (Rota da Seda e Mundo Maya) também estão em estágios iniciais. Os dados e informações não estão sistematizados e as informações ambientais não são exploradas.
- Dentro da própria rota, os países, os estados e os municípios agem como concorrentes entre si. A falta de integração dos países, ao nível internacional, e dos municípios, ao nível estadual e regional dificulta o desenvolvimento das rotas turísticas internacionais.
- Os peritos agem com base na tentativa e no erro, além de realizarem acções não integradas, fazendo com que o sector não cresça organizadamente.



- O processo de IC, ao ser validado para o sector turístico, sugere que a IC pode ser utilizada para que o sector ou ponto turístico tenha condições de agir competitivamente e com antecedência, facilitando a tomada de decisão e diminuindo a margem de erro.

3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA COSTA DEL SOL (ESPANHA): FUERTE HOTELES⁵

JUSTIFICATIVA DA NECESSIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS EMPRESAS HOTELEIRAS DE MALAGA (ESPANHA)

A empresa turística em geral, e a hoteleira em particular, experimentou um dinamismo excepcional nos últimos anos, modificando substancialmente o seu âmbito competitivo. Este facto tornou-se extensivo à casuística que aqui nos ocupa, que é a Costa del Sol.

A Costa del Sol é um destino turístico consolidado cujo produto estrela foi, durante muitos anos, o 'sol e praia'. Não obstante, nos últimos anos se vêm ocorrendo certas mudanças significativas na sua indústria turística, que podem resumir-se ao seguinte:

- O turista é cada vez mais exigente e sabe o que quer. A isto se une a maturidade deste destino, o que implica um maior conhecimento por parte do visitante.
- Forte proliferação do turista residencial, o que faz com que este perfil já não consuma o produto "hotel" nem outros produtos directamente relacionados com o turismo. De fato, é cada vez maior o número de pessoas que adquirem a sua segunda residência no litoral do Sol para passarem longas temporadas dedicadas em geral a jogar golfe.
- Estancamento do modelo turístico 'sol e praia' que sempre constituiu o produto estrela deste destino turístico. Para resolver esta situação, os organismos competentes começaram a denominar esta zona 'Costa del Golf', o que não tem resolvido do todo a situação pois deu-se a contrapartida que o turista assíduo de golfe acaba adquirindo uma residência. Isso obriga ao surgimento de mais uma ampla gama de segmentos que alcancem uma diferenciação. Definitivamente, agora já não se fala de 'sol e praia', mas de 'sol + outras coisas'.

- Tendência do turista em organizar as suas próprias férias, por vezes pela internet, por isso prescinde dos pacotes turísticos tradicionais e de muitos intermediários. Tudo isso redundando em menores receitas para muitas empresas turísticas.

- Aparição de novos destinos hoteleiros de 'sol e praia' mais competitivos que a Costa del Sol como por exemplo o Norte de África e a Europa Oriental. É impossível para nós competir em preço e em qualidade das praias e instalações hoteleiras com estes destinos que, em geral, contam com uma mão-de-obra mais barata e um preço do solo bastante menor.

Neste contexto, os hotéis do litoral do Sol estão apostando, a nível competitivo, fundamentalmente em estratégias de diferenciação segmentada e, a nível global, em estratégias de crescimento (Arroyo e García, 2006). Para poder levá-las a cabo, os empresários hoteleiros optaram por construir hotéis de categoria superior, o que originou em pouco tempo mais um crescimento importante dos mesmos (quatro estrelas, cinco estrelas e grande luxo). Isto vem confirmar um replaneamento, por parte destas organizações, da sua missão, da sua razão de ser.

Definitivamente, os hotéis do litoral do Sol estão imersos em ambientes complexos, cujas condições de concorrência afectam numerosas actividades do hotel modificando-as, o que leva implícito que o sector hoteleiro malaguenho deve entender a mudança não como um facto, mas como um processo, isto é, estas organizações estão submetidas a pequenos e contínuos processos de mudanças e que, mais que criar, reconfiguram as práticas existentes e os modelos de negócio actuais. Todas estas circunstâncias obrigam os estabelecimentos que queiram ser competitivos a reconsiderarem os seus modelos de negócio tradicionais e a serem conscientes que já não podem limitar-se a actuações clássicas, isto é, oferecer um produto básico de 'sol e praia' – associado com um turismo barato e de baixa qualidade - pois as condições presentes obrigam-os – se realmente pretendem alcançar o sucesso a competir e inovar em múltiplos e diversos âmbitos de forma simultânea.

O futuro ambiente previsível para os hotéis do litoral do Sol, portanto, contempla um forte desenvolvimento de novos serviços que complementem a oferta de férias típica dos mesmos. Os novos serviços respondem à necessidade de competir, por um lado, com a aparição de destinos alternativos de sol e praia mais baratos e, por outro, com uma indústria



fragmentada enfrentando uma sazonalidade que é necessário eliminar definitivamente. Nestas condições, a competitividade económica dos hotéis de categoria superior não dependerá da oferta de serviços de alojamento exclusivamente, mas de uma oferta de serviços integrados. Aqui é onde entra em jogo a tarefa da inteligência competitiva como uma actividade vital para a viabilidade de uma organização, pois ajuda estas empresas, entre outras coisas, a um melhor entendimento dos negócios e da indústria e a uma aprendizagem contínua das estratégias corporativas e de negócio dos concorrentes.

GRUPO 'FUERTE HOTELES' EM MALAGA (ESPANHA)

Os hotéis de quatro estrelas 'El Fuerte' e 'Fuerte Miramar SPA', localizados em Marbella (Espanha), na primeira linha de praia e plena Costa del Sol, são parte do grupo Fuerte Hoteles, uma empresa familiar que teve uma trajectória desde os seus inícios apoiada numa estratégia de crescimento contínuo sobre dois eixos principais: crescimento interno e, ultimamente, diversificação.

As suas origens remontam a 1957 quando Don José Luque, que demonstrou ser um grande visionário, se deslocou da sua terra natal até Marbella para dedicar-se por inteiro a um pequeno hotel de 40 quartos (El Fuerte) numa Marbella - por essa época - carente de desenvolvimento turístico e submetida a uma enorme sazonalidade.

Após o seu falecimento em 1984 foi sua esposa, Doña Isabel M^a García, que assumiu a liderança da empresa e manteve unida uma grande família constituída por cinco irmãos que, conforme iam terminando os seus estudos, passavam a fazer parte desta ainda pequena empresa para cumprir o projecto que tinha iniciado o seu pai, que não era outro que a ampliação e renovação do hotel (entre 1987 e 1992) convertendo-se assim num hotel de quatro estrelas com 263 quartos no coração de Marbella e primeira linha de praia. Desde esse momento, o hotel "O Forte" passou a ser um referente para o turismo do litoral do Sol, mencionado na revista *National Geographic* como exemplo da positiva evolução da Espanha.

A partir daqui, uma vez integrados os cinco irmãos na empresa e sob a supervisão da sua mãe, deu-se um ponto de inflexão na trajectória deste projecto enormemente positivo, que desemboca na criação do Grupo Fuerte Hoteles cuja estratégia global se baseia no crescimento, traduzido em várias linhas:

penetração no mercado, internacionalização e diversificação relacionada.

Hoje em dia, Fuerte Hoteles continua sendo uma empresa familiar e é constituída por 6 hotéis localizados em diferentes pontos da Andaluzia (Hoteles 'El Fuerte' e 'Fuerte Miramar SPA', em Marbella; Hotel Fuerte Grazalema, Costa Luz e Fuerte Conil em Cádiz; El Rompido em Huelva) e um hotel na Riviera Maya (México). Além disso, actualmente estão fazendo uma diversificação para o negócio imobiliário.

Neste trabalho reflectimos a inteligência competitiva que realiza Fuerte Hoteles aplicada aos seus dois hotéis do litoral do Sol, isto é, Hotel El Fuerte e Hotel Forte Miramar Spa, ambos em primeira linha de praia.

AS ORIGENS DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM 'FUERTE HOTELES'

O início da actividade de inteligência em Fuerte Hoteles é recente. Pode-se dizer que esta actividade surgiu de forma intuitiva quando José Luque García, um jovem formado em Economia e Direito e director do então hotel El Fuerte, manifestou a necessidade de definir uma estratégia para a sua organização. A estratégia global escolhida foi o crescimento. Para poder desenvolvê-la com sucesso num sector com características próprias, era necessário levar a cabo um estudo exaustivo do ambiente competitivo¹ pois os hotéis, para manterem a sua competitividade, devem ter a capacidade de perceber os sinais que indiquem mudanças significativas.

De facto, a actividade de inteligência nas suas origens foi produto do carácter inquieto e inconformista deste empreendedor. Cada vez que chegava nos seus ouvidos qualquer comentário que considerasse relevante sobre um destino turístico ou a concorrência, ou caía nas suas mãos informação que pudesse inquietar-lhe, não se conformava com esta fonte, mas tratava de comprovar pessoalmente a fiabilidade da dita informação. Inclusive mantém um lema bastante significativo e esclarecedor que é: fui e vi⁶.

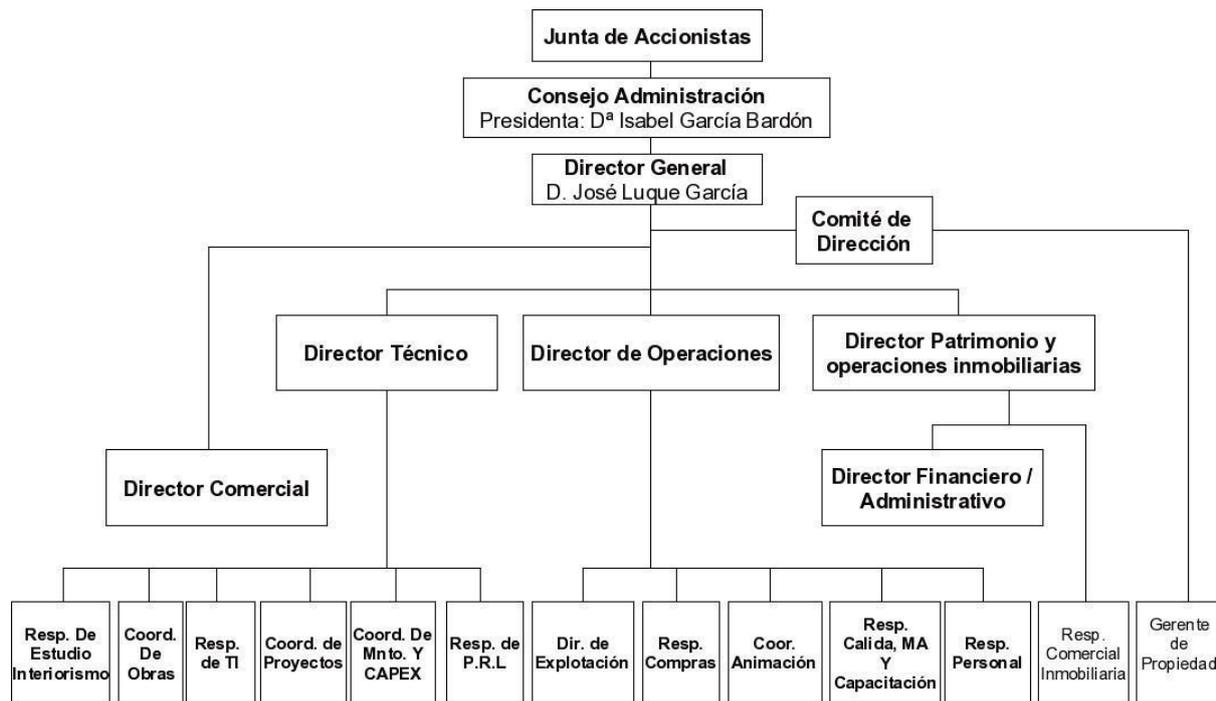
Esta é, sem dúvida, a melhor forma de contrastar qualquer informação quando as fontes podem não ser totalmente fiáveis ou são desconhecidas e, sem dúvida, a melhor forma de interpretá-la e buscar a sua possível aplicação ao hotel. Quando acudia a um



destes destinos, observava e recompilava todo tipo de informação - mesmo que de maneira informal - que pudesse servir-lhe depois para uma tomada de decisão na sua organização.

Portanto, o que começou sendo uma actuação esporádica, não premeditada nem sistematizada, constituiu o início da actividade de inteligência competitiva deste hotel, posteriormente integrado numa cadeia hoteleira.

Organograma de Forte Hoteles



Fonte: Elaboração a partir de informação fornecida por Forte Hoteles

Através do organograma observamos que existe uma pequena unidade de inteligência competitiva em cada departamento onde pelo menos uma pessoa está encarregada de realizar a função de inteligência em tudo o relacionado com a sua área de influência. Optou-se por esta configuração para resguardar assim a necessidade deste grupo de empresas, que tem que conseguir informação muito especializada em diferentes áreas e para todas as unidades estratégicas de negócio.

O ponto débil que se pode colocar da utilização deste modelo é uma possível falta de comunicação e sincronização entre os diferentes departamentos e entre eles com a direcção, ou problemas derivados de uma falta de conhecimento em relação aos objectivos a cumprir por cada departamento para contribuir para o sucesso da estratégia. Esta circunstância não se dá em 'Forte Hoteles' ao tratar-se de uma empresa familiar na qual os responsá-

veis por levar a cabo a inteligência competitiva em cada um dos departamentos relevantes são irmãos ou pessoas da máxima confiança que levam toda a sua vida trabalhando na organização¹, dando-se a circunstância que todos prosseguem o mesmo objectivo, o sucesso da cadeia. De facto, estas pessoas formam uma autêntica equipa de trabalho, com as vantagens e sinergias que levam implícito, o que facilita enormemente a realização da inteligência competitiva. Além disso, a figura do director-geral (José Luque) é a encarregada de supervisionar e coordenar todos os esforços de inteligência competitiva.

DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM 'FUERTE HOTELES'

O ambiente que rodeia a indústria hoteleira da Costa del Sol na actualidade caracteriza-se pela sua grande complexidade, assim como pela frequência e inten-



sidade das mudanças. Centrando-nos na empresa hoteleira, devemos dizer que cada vez existem mais factores que afectam a actividade do hotel, sem que seja fácil estabelecer muitas vezes a relação existente entre eles. Nestas condições, os hotéis da Costa del Sol, para manter a sua competitividade, devem ter a capacidade de perceber os sinais que indiquem mudanças significativas. Definitivamente, necessitam saber o que estão a fazer os seus competidores, como estão a atender as necessidades dos clientes, como estão a amadurecer os mercados globais e

como se estão a desenvolver as tendências na indústria turística.

O processo de inteligência começa, portanto, com a identificação e articulação de requerimentos, isto é, aquelas questões às quais se necessita dar resposta para poder levar a cabo uma tomada de decisão efectiva. Por outras palavras, que se quer recompilar e para que propósito. De maneira geral, em Forte Hoteles existe uma série de itens de vigilância contínua que são apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Linhas de inteligência competitiva em Forte Hoteles

Linhas de vigilância	Aspectos mais importantes para a inteligência competitiva
O MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> - Economias dos países europeus - Evolução do aeroporto de Málaga - Evolução da oferta de serviços relacionados, como os <i>rent a car</i> - Evolução sociológica do cliente - Estado da ocupação noutros hotéis locais - Segmentações do mercado turístico
A OFERTA HOTELEIRA	<ul style="list-style-type: none"> - Número de camas hoteleiras - Abertura de novos hotéis - Concorrentes
OPERAÇÕES PRÓPRIAS DA COMPANHIA	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação dos clientes - Evolução da empresa - Erros nas operações
AMBIENTE LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> - Infra-estrutura e planeamento urbanístico - Mercado de trabalho - Custo do solo e investimentos - Informação climatológica

Fonte: Elaboração a partir de informação fornecida por Forte Hoteles

Como se pode ver na tabela 1, existem quatro linhas de seguimento contínuo em Forte Hoteles consideradas indicadores para poder realizar a actividade de inteligência. No entanto, a que cobra maior relevância é o mercado. Sem dúvida, dedicam mais tempo e recursos a um seguimento adequado dos mercados em que se desenvolvem os seus diferentes negócios. Nessa linha apresentou-se como resultado surpreendente - tendo em conta que estamos a falar de hotéis -, o facto de que realizem uma vigilância contínua à evolução do negócio de *rent a car* que, à primeira vista, não está directamente relacionado com o alojamento. A argumentação deste directivo é que através da evolução deste negócio, podem ser averiguadas muitas coisas sobre as tendências do tu-

rismo e mudanças no perfil do cliente, nos seus gostos e tendências.

Quanto à linha de seguimento informação climatológica, incluída dentro do ambiente local, devemos dizer que não se leva a cabo para o caso que aqui nos ocupa, isto é, os hotéis de Marbella, já que a Costa del Sol dispõe de um clima bom e estável durante grande parte do ano. Mas não devemos esquecer que este grupo possui instalações hoteleiras noutros pontos geográficos onde o clima pode desempenhar um papel importante na hora de determinar a ocupação. Por isso, antes de construir o hotel, realizam-se estudos exaustivos sobre a climatologia da zona e busca-se a melhor orientação



possível para que dentro da edificação não se percebam as mudanças climáticas bruscas – especialmente na forma de ventos fortes - que podem ser bastantes frequentes em algumas zonas como Cádiz, Huelva e México.

Fuerte Hoteles emprega um sistema totalmente sistematizado para a identificação das fontes de informação, tanto primárias como secundárias, que se considerem mais interessantes, assim como o seu processo, que são apresentados na tabela 2.

Tabela 2. Fontes de informação em Forte Hoteles

FONTE	Descrição	Periodicidade	Responsável
Feiras	- ITB de Berlin	- Anual	- Director-geral - Director Comercial
Conferências	- Turespaña	- Anual	- Director-geral - Director Comercial
Intermediários e transporte	- Podem ter conclusões aplicáveis à empresa	- Depois da assistência a feiras de turismo	- Director-geral - Director Comercial
Clientes	- Opiniões sobre serviços e instalações dos hotéis	- Cada 2 semanas	- Empresa externa
	- Pontuações de satisfação sobre os serviços e instalações dos hotéis	- Cada 2 semanas	- Empresa externa
	- Relatório estatístico sobre a idade e nacionalidade baseado em pesquisas.	- Mensal	- Director Comercial
Pessoal do hotel	- Concurso de ideias inovadoras	- Anual	- Departamento de R.H.
Concorrência	- Visita a outros hotéis	- Cada vez que se reformam ou constroem hotéis novos	- Departamento técnico
	- Relatório sobre a abertura e equipamento de novos hotéis	- Diversa	- Departamento técnico
	- Destinos concorrentes	- Diversa	- Director-geral
	- Preços meios e ocupação de hotéis do ambiente	- Mensal	- Departamento comercial
Revistas técnicas	- Relacionadas com a tecnologia incorporada pela cadeia	- Segundo corresponda	- Departamento técnico
Organismos e Associações do sector	- Relatórios periódicos da SOPDE. AENA.	- Regular	- Director-geral
	- Relatório de capacidade hoteleira de AEHCOS	- Anual	- Director General
Relatórios	- Relatório sobre o perfil de clientes	Mensal	- Empresa externa
	- Relatório de não conformidades <i>Mystery Guest</i> (sobre os procedimentos de operações)	- 3 vezes ao ano	- Empresa externa
	- Relatório estatístico sobre os canais comerciais usados pelos clientes baseados em pesquisas.	- Mensal	- Departamento comercial
	- Relatórios específicos sobre o Litoral do Sol. Planos de	- Diversa	- Director-geral



	requalificação - Informação sobre custo do solo e investimentos - Informação climatológica sobre prognóstico de furacões	- Anual - Mensal	- Director-geral - Empresa externa
Empresa	- Informação sobre vendas e ocupações - Informação sobre ratios que permitem a análise das operações - Informação sobre erros nas operações	- Diário - Mensal - Mensal	- Director Comercial - Departamento técnico - Departamento técnico
Dossier de imprensa	- Notas e resumos sobre revistas e sessões especializadas em turismo - Sobre as zonas específicas e hotéis onde opera a cadeia - Sobre infra-estrutura e planeamento urbanístico - Sobre evolução sociológica do consumidor	- Mensal	- Director-geral

Fonte: Elaboração a partir de informação fornecida por Fuerte Hoteles

Em primeiro lugar, estas fontes de informação são de aplicação para todo o grupo. Mas no que se refere às empresas aqui tratadas (Hotel El Fuerte e Hotel Fuerte Miramar Spa), considera-se que deveríamos eliminar o relatório sobre prognóstico de furacões, pois esta fonte de informação é útil exclusivamente para o hotel situado no México.

Em segundo lugar, o 'concurso de ideias inovadoras' que se realiza uma vez por ano e no qual só pode participar o pessoal que trabalha nos hotéis, supõe um grande acerto. Este concurso premia o vencedor com um reconhecimento económico e pessoal, e é uma fonte de informação especialmente valiosa para a inteligência competitiva, pois os participantes, na hora de desenvolver a sua criatividade, informam-se sobre aspectos da concorrência que comparam com a sua organização, podem falar com diversas pessoas no seu desejo de inovar, etc.

Por último, queremos ressaltar o uso que fazem do dossier de imprensa como fonte de informação, e que se realiza da seguinte maneira: o director-geral recebe mensalmente em formato papel uma colecção de todas as notícias vinculadas pela imprensa sobre algum dos temas especificados no quadro anterior; lê-as e assinala aquelas que considera que devem ser objecto de um estudo profundo e detalhado. A

seguir, entrega à sua secretária as notícias seleccionadas, isto é, as que requerem uma investigação, e o departamento a quem compete o tema publicado trata de buscar toda a informação documentada relacionada com a mesma. As restantes notícias são eliminadas.

ANÁLISE E REPARTIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Antes de começar a fase de análise leva-se a cabo a validação da informação recompilada, isto é, uma comprovação de que os dados recompilados são adequados, logo que se ajustam às necessidades de informação dos decisores.

No que se refere às ferramentas para a análise da informação para a inteligência competitiva, Fuerte Hoteles emprega em algumas ocasiões modelos tradicionais na Direcção Estratégica, como a análise DAFO, o plano estratégico - ou plano de viabilidade, se é preciso - e o quadro de comando, geralmente integrado dentro do plano, que se transformam assim em ferramentas para a tomada de decisão.

Logo à Análise DAFO, um dos aspectos cruciais que um hotel deve ter em conta na hora de formular a sua estratégia é a consideração de quatro factores básicos para alcançar o sucesso, e que são os seguintes:



a) Pontos fortes e débeis, que configuram o perfil de activos da empresa e as suas habilidades em relação à concorrência.

b) Os limites externos são determinados pelo sector em que compete a empresa e o ambiente. As oportunidades e ameaças do sector turístico definem o ambiente competitivo, com os seus riscos concomitantes e benefícios potenciais.

Assim, o conhecimento do âmbito externo do hotel permite analisar as possibilidades do ambiente, as oportunidades, a forma de obter os produtos ou prestação de serviços que depois serão oferecidos aos clientes e a forma como realizam estas actividades nas empresas da concorrência.

Portanto, as oportunidades e forças determinam os factores do sucesso que o hotel deve saber captar e aproveitar. Fuerte Hoteles deve levar a cabo os seguintes passos:

- Ordenar segundo sua importância as ameaças e oportunidades
- Cada ameaça deve conjugar-se com uma oportunidade de resolvê-la
- É vital saber aproveitar as oportunidades
- Assinalar as debilidades da empresa e tratar de neutralizá-las ou corrigi-las

No que diz respeito ao plano estratégico, podemos considerá-lo como um documento formal elaborado por escrito que segue um processo lógico, progressivo, realista, coerente e orientado à acção, no qual se incluem as acções futuras que haverão de executar tanto o dono como os colaboradores da empresa para, utilizando os recursos que disponha a organização, procurar alcançar determinados resultados (objectivos e metas) e que, ao mesmo tempo, estabeleçam os mecanismos que permitirão controlar o dito alcance (MAPCAL, 1994). Em Fuerte Hoteles, o plano estratégico constitui uma poderosa ferramenta para a tomada de decisões.

Dentro do plano estratégico possui especial relevância o quadro de comando, entendido aqui como o estudo da viabilidade económico-financeira do projecto. Assim, uma vez analisados o mercado e o produto ou serviço que se deseja oferecer, assim como a localização geográfica do novo negócio, é imprescindível o planeamento das necessidades de investimento e a forma como serão financiadas.

Na descrição de necessidades é fundamental o conhecimento de:

- Orçamento de investimentos
- Orçamento de financiamento
- Orçamento de capital
- *Cash flows* operativos

O processo de viabilidade empresarial conclui com a consideração de:

- Viabilidade económico-financeira
- Determinação do ponto morto do novo negócio
- Estudo económico por ratios
- Análise do risco

Em outras ocasiões, é uma empresa externa contratada quem elabora relatórios preparados para que o comité de direcção possa tomar as decisões, que se concretizam em análise de dados e informações disponíveis, análise do sector, análise sobre serviços e instalações dos próprios hotéis, análise do perfil do cliente que visita o hotel e técnicas de *benchmarking*.

Para levar a cabo o processo, reúnem-se todos os membros do comité de direcção realiza-se uma tempestade de ideias sobre a base dos recursos anteriormente citados, é certo que no caso dos planos de viabilidade, o resultado dos mesmos – positivo ou negativo – é determinante para a decisão final.

Quanto à repartição da informação, até há muito pouco tempo tal era efectuado por e-mail. No entanto, desde o início do ano, empregam uma intranet. A implantação desta ferramenta informática supôs um antes e um depois na realização da inteligência competitiva em Fuerte Hoteles.

O FUTURO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA EM FUERTE HOTELES

O processo de inteligência competitiva em Fuerte Hoteles está totalmente implementado e em funcionamento. É uma grata surpresa poder comprovar que uma corrente hoteleira andaluza -que é uma empresa familiar - tenha adoptado esta actividade, lhe outorgue um carácter estratégico, e a esteja desenvolvendo de forma completa e sistematizada dentro da sua organização. Em Espanha não é usual ainda encontrar empresas turísticas que tenham uma ideia tão clara sobre a necessidade e a utilidade da inteligência competitiva.

Também é necessário destacar que é pouco frequente encontrar um modelo tão completo de inteligência competitiva em hotéis que operam num destino turístico - Litoral do Sol - com produtos já



totalmente consolidados e maduros e mais ainda quando o negócio hoteleiro, em si, é bastante rígido quanto às suas opções estratégicas. Fuerte Hoteles soube investir nesta tendência e fazer do negócio hoteleiro uma actividade flexível, pois considera que o futuro das empresas do litoral do Sol passa por um replaneamento estratégico adequado. Na hora de determinar, desenhar e escolher a estratégia adequada, entra em jogo a inteligência competitiva.

Este grupo tem muito desenvolvidas as duas primeiras fases da inteligência, busca, recolha e sistematização da informação. De facto, localizaram os pontos de vigilância contínua a seguir para detectar sinais de alerta assim como as fontes de informação mais valiosas e adequadas para cobrir cada um destes itens. Mas tem que trabalhar mais nos últimos períodos do processo, especialmente na repartição da dita informação de forma inteligente, se bem que com a recente implantação de uma intranet que já está começando a empregar como plataforma para a disseminação de inteligência, esta situação esteja praticamente resolvida.

No entanto, consideramos que ainda mantém um ponto débil, que é a segurança informática e restrição de acesso à informação. Mesmo que contem desde há relativamente pouco tempo com uma intranet, ainda não existe uma protecção clara da informação nem um sistema de filtro sistematizado e desenvolvido. Esta aparente vulnerabilidade é um aspecto que deverá solucionar-se num futuro imediato.

4. REFLEXÕES FINAIS

Neste ponto é necessário estabelecer algumas reflexões em torno do uso da Inteligência Competitiva na direcção de empresas:

- Em primeiro lugar, não restam dúvidas acerca da grande importância da Inteligência Competitiva para qualquer directivo de empresa e especialmente para o directivo da empresa turística. Fica patente que uma informação de qualidade se repercute numa tomada de decisão eficiente, com o que a produtividade do negócio (da empresa) aumenta. Esta importância foi demonstrada nas páginas antecedentes do presente trabalho.

- Em segundo lugar, considerar a Inteligência Competitiva, baseada em conhecimento do sector turístico brasileiro, permite concretizar a informação numa base de dados para o sector. Modelar isto

como objectivo, é algo a ser incentivado por parte das autoridades do sector. In extenso, implementar um modelo relacional na internet (Jiménez e Jiménez, 2007), com objectivo de canalizar a informação turística, apresenta-se como tendência, principalmente agora que, por exemplo, se tenta conseguir para Málaga o qualificativo de Cidade Cultura 2016.

- Em suma, a Inteligência Competitiva vai permitir, no futuro, estreitar laços entre países, a fim de desenvolver conjuntamente objectivos comuns, aprender por simbiose e projectar a informação aos directivos do sector turístico. O nosso trabalho, como integrantes do mundo académico universitário, deverá ser, sem dúvida, desenvolver as investigações necessárias para estabelecer as oportunas redes de informação ao nível internacional e colocá-las à disposição das empresas interessadas em aplicar os conhecimentos surgidos da Inteligência Competitiva.

Notas:

¹ Este trabalho foi possível graças ao convénio de colaboração existente entre a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (Brasil) e a Universidade de Málaga (Espanha).

² Consideramos o conceito de indústria de forma estratégica *sensu strictu*, aludindo então ao conjunto de negócios que se dedicam à mesma atividade empresarial.

³ O estudo que recolhemos aqui é o fruto de uma investigação realizada, *in extenso*, nas zonas mencionadas. Exploramos mediante volúveis previamente definidas, a informação concernente às ditas rotas turísticas. Esta busca de informação foi concebida sob a óptica da Inteligência Competitiva e o seu tratamento informático foi levado a cabo mediante técnicas de conglomerados (cluster), com o objectivo de conferir congruência aos dados tratados. Evitamos em consciência todo este tratamento estatístico, devido à sua extensão, e plasmamos o que achamos válido para poder conceber em trabalhos futuros o que deve ser uma análise de Inteligência Competitiva. Estes são aqueles parâmetros, dados e volúveis que, de forma alguma, possam colocar-se como 'paradigma' em Inteligência Competitiva. O nosso interesse não foi tirar umas conclusões contundentes das ditas rotas turísticas, a partir de dados estatísticos, mas evidenciar a importância de determinada informação que há-de servir para uma tomada de decisão eficaz e eficiente no campo da Direcção Estratégica. Daí que as páginas coerentes desta epígrafe se encaminhem nesta pauta.

⁴ *Strengths, Weakneses, Opportunities and Threats.*

⁵ O nosso mais sincero agradecimento a D. José Luque García, Director-Geral de 'Fuerte Hoteles', sem cuja desinteressada colaboração não teria sido possível realizar



este trabalho. Baseamos a busca de informação no Grupo Fuerte Hoteles em volúveis intrínsecas à tomada de decisões na alta direção. As múltiplas decisões que se levam neste tipo de negócios, de tipo corporativo, funcional e tático (decisões corporativas, decisões de negócio e decisões operativas) permitiram elaborar uma bagagem ampla de volúveis de informação que, uma vez acrescentadas em conformidade, hão-de permitir formular um modelo teórico de Inteligência Competitiva. Daí que nos encontremos na fase de análise de situações análogas ao nível mundial.

⁶ 'Yo he ido y lo he visto'.

⁷ SWOT.

⁸ *In extenso* em Jiménez y Arroyo (2002).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. e Mc DONNELL, E.J. (1993): *Implantando a administração estratégica*, editora Atlas, São Paulo.
- ARROYO, S.R. e GARCÍA, J. (2006): "Estratégias competitivas na indústria hoteleira. Um enfoque de recursos e capacidades", in: *Actas das XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, realizadas em Évora nos dias 1-3 de Fevereiro de 2006.
- BALAMURALIKRISHNA, R. e DUGGER, J. C.: "SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs", in: *VOCATIONAL SCHOOLS Iowa State University*, disponível na Internet via WWW.URL:scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVTE/v12n1/...alikhishna.html, consultado em 03 de julho de 2000.
- BENI, M.C. (1998): *Análise Estrutural do Turismo*, editora Senac, São Paulo.
- BETHLEM, Agrícola de Souza (1998): *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*, editora Atlas, São Paulo.
- BRUXEL, A. (1987): *Os trinta povos guaranis*, editora Nova Dimensão, Rio de Janeiro.
- BURTON, C. (1997): *Planning with Competitive Intelligence*, Crain's New York Business, vol. 11, nº 2.
- CALOF, J.L. (1997): "For King and Country... and Company", in: *Business Quarterly*, vol. 61, issue 3, pp. 32-41.
- CAMP, R.C. (1998): *Benchmarking - O caminho da Qualidade Total*, editora Pioneira, São Paulo.
- CAMP, R.C. (1996): *Benchmarking dos Processos de Negócios*, Rio de Janeiro.
- CARVALHO, C. (1998): "Desenvolvimento do turismo no Brasil", in: *Revista de Administração*, São Paulo v. 33, nº4, p.26-29, Outubro/Dezembro.
- CORNELLA, A. (1994): *Los Recursos de Información*, MacGraw-Hill – Interamericana de España, Madrid.
- DAFT, R.L. *Administração*, 4ª Ed, LTC – Livros Técnicos e Científicos, editora S.A, Rio de Janeiro.
- DAVIS, A. (1997): "Competitive Intelligence: Know The Competition", in: *Asian Business Review*, v. 1, pp. 45-47.
- DeWITT, M. (1997): *Competitive Intelligence. Competitive Advantage*, Abacus, U.S.A.
- EMBRATUR (1997): *Estudo da demanda turística internacional*, disponível na Internet via WWW.URL: <http://embratur.gov.br/embratur>, consultado em Novembro de 1998.
- EMBRATUR (1998): *Instituto Brasileiro de Turismo. Programas Institucionais*, disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.embratur.gov.br/embratur/sumario.html>, 1998, consultado em 03 de Novembro de 1998.
- EMBRATUR (2000): *Instituto Brasileiro de Turismo*. Disponível na Internet via WWW.URL: <http://www.embratur.gov.br/embratur/prodetur.html>, <http://www.embratur.gov.br/embratur/indtur.html#dados1>, consultado em Janeiro 2000.
- ETTORRE, B. (1995): "Managing Competitive Intelligence", in: *Management Review*, Outubro, vol. 84, edição 10, pp. 15-20.
- FULD, Leonard M. (1993): *Administrando a concorrência*, 2ª edição, editora Record, Rio de Janeiro.
- GHOSHAL, S. e KIM, S. (1986): "Building Effective Intelligence Systems for Competitive Advantage", in: *Sloan Management Review*, vol. 28, nº 1, pp. 49-58.
- GRECO, S. (1994): "Benchmark. Keeping Tabs On Rivals", in: *Inc.* Vol. 16, issue 9, pp. 118-122.
- GREGORY, G. (1999): "Keeping Track of Business Trends", in: *Information Today*, vol. 16, issue 11, pp. 65-70.
- HOPPEN, N.; POINTE, L. e MOREAU, E. (1996): *Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação*, in: READ, Porto Alegre, V.2, n.2, Out.
- HUSSEY, D. e JENSTER, P. (2000): *Competitor analysis. Turning intelligence into success*, John Wiley & Sons, New York.
- IBC - International Benchmarking Clearing House (2000): *Benchmarking: Leveraging-Practice Strategies*, 1999. <http://www.apqc.org/free/whitepapers>, consultado em 15/01/2000.



- ICJM, INTEGRATED (1997): *Circuit of Jesuitical Missions*, Sales Manual.
- JIMÉNEZ, J.A. (2000): “Dirección de empresas en entornos complejos”, in: *Estrategia Empresarial*, nº 7, Novembro, pp. 5-18.
- JIMÉNEZ, J.A. e ARROYO, S.R. (2002): *Dirección Estratégica en la Creación de Empresas*, editora Pirámide, Madrid.
- JIMÉNEZ, J.A. e JIMÉNEZ, J.A. (2007): “Recursos y capacidad estratégica. Diseño de un modelo relacional para su implantación en Internet”, in: *Revista Encontros Científicos*, nr. 3, pp-42-52.
- INSULA (2000): *The World Conference on Sustainable Tourism Information*, disponível na Internet em WWW.URL: http://www.insula.org/tourism/pagina_n.htm, consultado em Agosto de 2000.
- KAHANER, L. (1996): *Competitive Intelligence*, Simon & Schuster, New York.
- KALB, C.C. (2000): “Conducting Intelligence Ethically”, in: MILLER, J.P. (2000): *Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, CyberAge Books, Medford, New Jersey, pp. 189-201.
- KASSLER, H. (2000): “Information Resources for Intelligence”, in: MILLER, J.P. (dir.): *Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, CyberAge Book, Medford, New Jersey, pp. 97-132.
- KING, M. (1997): “Corporations Take Snooping Mainstream”, in: *Indianapolis Business Journal*, vol. 17, issue 52, pp. 1-4.
- LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA JR, M.V.M. (1999): *Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes*, disponível na Internet em: www.cesup.ufrgs.br/PPGA/read/read03/artigo/freitas.htm Last modified 4-Jun-97, arquivo consultado em Maio de 1999.
- LUGON, C. (1977): *A República “Comunista” Cristã dos Guaranis*, 3ª ed., editora Paz e Terra, Rio de Janeiro.
- MAPCAL, S.A. (1994): *O plano de negócios*, Madrid.
- MONTGOMERY, D.B e WEINBERG, C.B. (1998): *Toward Strategic Intelligence Systems: The quality of strategic planning depends on the quality of information gathering*, Marketing/Masters, Marketing Management, Winter.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C. e PETRI JR. P. H. (1999): *Administração - Conceitos e Aplicações*, 4ª edição, editora Harbra, São Paulo.
- MILLER, J.P. (2000): “Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age”, in: *CyberAge Books*, Medford, New Jersey, pp. 97-131.
- NAISBIT, J. (1994): *Paradoxo Global*, editora Pioneira, Rio de Janeiro.
- NOGUEIRA, C.R.D.(2000): *Turismo no Mercosul: Circuito Internacional das Missões Jesuíticas*, Dissertação de Mestrado.
- OJALA, M. (1998): “Head to Head for Competitive Intelligence”, in: *Online*, vol. 22, issue 6, pp. 62-64.
- OLIVEIRA, D. e DE PENHO, R. (1995): *Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas: com depoimentos de executivos*, 2ª edição, editora Atlas, São Paulo.
- OLIVEIRA, JR. (1998): “Como nasce y se crea una gran idea”, in: *ECOTUR – Ecologia e turismo*, ano 2, nº 3.
- OMT (1998): *Desenvolvimento de turismo sustentável: Manual para organizadores locais*, CTI - Consultoria Turística Integrada, SETS – EMBRATUR.
- OM (1999): *Tendências del Mercado Turístico – Las Américas*, ed. Ministerio de Turismo, Industria y Comercio, Madrid.
- PEREIRA, A.; PEREIRA, N. e EHRIG, G. (1999): *Obtenção de dados e informações para o desenvolvimento de um banco de dados de apoio a empreendimentos turísticos: O caso, A Rota Missões*, Estágio de Prática Profissional, URI, editora URI, Santo Ângelo.
- PETROCCHI, M. (1998): *Turismo: Planejamento e Gestão*, editora HarbraSão Paulo.
- PLANO DE DESENVOLVIMENTO INTEGRADO DA REGIÃO DO MÉDIO URUGUAI (1998): UNIJUÍ/URI.
- PORTER, M.E. (1986): *Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*, 7ª edição, editora CECSA, Rio de Janeiro.
- PORTER, M.E. (1999): *Competição: estratégias competitivas essenciais*, editora CECSA, Rio de Janeiro.
- PRENCIPE, L.W. (2000): “Career Currents Inside Track the Competitive Intelligence Edge”, in: *InfoWorld*, vol. 22, issue 39, pp. 123-127.
- PRODETUR (1998): *Infra-estrutura para o Turismo*, disponível na Internet via URL: www.brazil-in-action.gov.br/prodetur/emprepot.htm, www.bnb.gov.br/prodetur/abertura.html. Last modified 15-Jul-98, arquivo consultado em Novembro de 1998.



ROESCH, S. (1996): *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso*, editora Atlas, São Paulo.

SANDMAN, M.A. (2000): "Analytical Models and Techniques". In: MILLER, J.P. (dir.): *Millennium Intelligence. Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age*, CyberAge Books, Medford, New Jersey, pp. 69-96.

SECTUR (2000): *Secretaria de Turismo do México*, disponível na Internet via URL: ([http://mexico-travel.com/estadistica/compendio98/compendio98\[1\].html](http://mexico-travel.com/estadistica/compendio98/compendio98[1].html)), consultado em Maio de 2000.

SETUR-RS. (1999): *Secretaria do Estado de Turismo do Rio Grande do Sul*, Projeto Prodetur-Sul Mercosul, Porto Alegre.

SHAKER, S.M. e GEMBICKI, M.P. (1998): *The Warroom Guide to Competitive Intelligence*. McGraw-Hill, New York.

TOFFLER, A. (1998): *A terceira onda*, 3ª edição, editora Record, Rio de Janeiro.

TRIGO, L. (1998): *A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo*, SP: Papirus, Campinas.

UMSNH. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (2000): *Projeto Mundo Maya do México*, disponível na Internet via URL: (<http://www.ccu.umich.mx/mmaya>), consultado em Maio de 2000.

UNESCO (1995): *As rotas que moldaram as culturas*, Fontes Unesco, nº 70 junho.

VERGARA, S. (1998): *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*, 2ª edição, editora Atlas, São Paulo.

WATERS, T. (2000): *Competitive Intelligence. Executive Excellence*, Outubro, vol. 17, issue 10, pp. 7-9.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2000): *Tourism gaining prestige as a development tool*, disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/omt/wtich.htm>, arquivo consultado em Dezembro de 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2000): *Tourist Arrivals to Reach 1.6 billion by 2020*, disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/omt/wtich.htm>, arquivo consultado em Dezembro de 2000.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1998): *Information Center*, disponível na Internet via URL: <http://www.world-tourism.org/Offer>, arquivo consultado em Maio de 1998.

ZAIRI, M e LEONARD, P. (1995): *Benchmarking Prático: O guia completo*, editora BH, São Paulo.