

## LA INTELIGENCIA COMPETITIVA APLICADA A LAS REDES HOTELERAS BRASILEÑAS

Danielle Faust Cruz<sup>\*</sup>  
Sara Joana Gadotti dos Anjos<sup>\*\*</sup>  
Universidade do Vale do Itajaí  
Balneário Camboriú, SC - Brasil

**Resumen:** La creciente competencia del mercado turístico y hotelero constituye una de las principales preocupaciones de los gestores. Las fuerzas competitivas, así como la semejanza de equipamientos y servicios ofrecidos por las empresas pueden representar amenazas, principalmente a los emprendimientos que no monitorean los ambientes externo (competitivo) e interno, en busca de ventajas competitivas y mayor seguridad en la toma de decisiones. El presente artículo tiene por objetivo principal analizar las herramientas de la Inteligencia Competitiva utilizadas por las redes hoteleras de gran porte situadas en el sudeste de Brasil, que constituyen el 26,3% del universo poblacional. Este estudio, de carácter exploratorio con abordaje cualitativo y cuantitativo, se valió de una encuesta estructurada, de múltiple elección, con escala de Likert de 5 puntos; que fue realizada a 31 gestores y empresarios de hoteles de gran porte (200 o más U.H.), de acuerdo con la clasificación presentada por Duarte (2005) y Tuch (1999). Para el análisis de los resultados, se utilizaron métodos estadísticos que permitieron realizar las inferencias pertinentes al universo poblacional. Los resultados indican que los gestores tienen poco conocimiento del tema en cuestión (IC); y que las herramientas de la IC y la información son utilizadas con escasa frecuencia, en el sentido de aplicar la inteligencia para ayudar en el proceso de toma de decisiones.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia competitiva, gestión de redes hoteleras, toma de decisiones, Brasil.

**Abstract:** Competitive Intelligence Network Applied to Brazilian Hotels. The competitive intelligence applied to the Brazilian hotel chains. Increasing competition in the market tourism and hospitality is a major concern for managers. The competitive forces as well as the similarity of equipment and services provided by enterprises may pose threats, especially to businesses that don't monitor the external environment (competitive) and internal search of competitive advantages and greater safety in decision making. This article aims to analyze the main tools used by Competitive Intelligence large chains located in southeastern Brazil, which represent 26,3% of the population universe. This study was exploratory with a qualitative and quantitative, we used a structured questionnaire with Likert 5-point and multiple-choice, which subsidized the gathering of data and information obtained from 31 managers and entrepreneurs of large hotels size (200 or more UH) according to the classification given by Duarte (2005) and Tuch (1999). For data analysis, statistical methods were used in order to make inferences to the population universe. The results show that the managers have little knowledge of the subject - IC and IC tools and the information is used with low frequency in order to obtain intelligence in order to assist the process of decision making.

<sup>\*</sup> Magíster en Turismo y Hotelería por la Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú – Santa Catarina, Brasil. E-mail: danifaust@gmail.com

<sup>\*\*</sup> Doctora en Gestión de Empresas Turísticas; se desempeña como Profesora e investigadora del Programa de Maestría en Turismo y Hotelería de la Universidad do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú –Santa Catarina, Brasil. E-mail: sara@univali.br

**KEY WORDS:** *Competitive intelligence, management of hotel chains, decision-making, Brazil.*

## INTRODUCCIÓN

La industria turística es una actividad de gran importancia económica para un país. Los informes estadísticos expuestos por la WTTC (2009) muestran que el ingreso de divisas por turismo a nivel mundial en 2007 fue de US\$ 856 billones, de los cuales US\$ 17,2 billones fueron generados en América del Sur y US\$ 5,0 billones en Brasil. Las expectativas reales de crecimiento para la industria brasileña son del 4,1%, en la contribución directa con el PBI; del 2,8%, en la generación de empleo; del 4,5%, en la economía del PBI; del 3,0%, en la economía del empleo; del 4,9%, en la demanda de viajes y turismo; del 4,5% en la exportación de turistas; del 6,2%, en las inversiones de capital; y del 3,2%, en los gastos en la actividad turística (WTTC, 2009).

En Brasil, es [...] *una de las actividades que más contribuyó a mejorar la distribución regional del ingreso nm el país*” (Instituto Brasileiro de Turismo, 2006: 6) [...] *“uma das atividades que mais contribui para melhorar a distribuição regional de renda no país”* (Instituto Brasileiro de Turismo, 2006: 6)], ofertando 657.259 mil puestos de trabajo (Ministério do Turismo, 2009) a través de los variados actores de esa cadena productiva. O’Connor (2001) y Theobald (2001) destacan que la relevancia de la actividad turística es evidente no sólo económicamente sino también socialmente, colaborando en la relación de los desequilibrios regionales en un país y en la mejora de la distribución del ingreso.

Las crecientes transformaciones estimuladas por la evolución de la tecnología, la comunicación y el transporte (Marcovitch, 2002) y por el modelo económico global han conducido a las empresas hacia un ambiente extremadamente competitivo, desafiando sus habilidades de respuesta en los ámbitos interno y externo (Valentim & Gelinski, 2005). Para responder a los desafíos, los gestores hoteleros necesitan identificar y entender las oportunidades y amenazas (Canongia et al., 2001) que cercan y afectan de forma más incisiva a sus negocios. Así, las empresas hoteleras comienzan a reconocer la necesidad de obtener datos e información sobre clientes, proveedores, competidores y el mercado en el que actúan buscando crear estrategias y servicios personalizados que atiendan y superen las expectativas de sus huéspedes (Dias & Pimenta, 2005) a fin de obtener ventaja competitiva. En ese contexto, las herramientas de la Inteligencia Competitiva (IC), a través de un proceso sistemático de agregación de valor, ayudan a las empresas a transformar esos datos, informaciones y conocimientos de forma rápida, clara y precisa en inteligencia para apoyar las decisiones operativas, tácticas y estratégicas (Tomaél et al., 2006).

Según Drucker (1998) las estrategias globales como resultado de la capacidad de las organizaciones captaron las necesidades de mercado y desarrollaron velozmente productos y servicios con la pretensión de satisfacer a los clientes. El autor resalta que las empresas deben basar sus actividades en la información y que no existe otra opción (Drucker, 1998). No obstante, no existe evidencia empírica sobre el uso de las herramientas de IC en el sector de turismo y hotelería y es

necesario trasladar esos conceptos y métodos a la industria. Por medio del relevamiento de publicaciones internacionales (Cuadro 1) y nacionales (Cuadro 2), se encontraron investigaciones sobre IC en diversos sectores.

Cuadro 1: Publicaciones internacionales en las bases de datos EBSCO y Proquest sobre Inteligencia Competitiva

Sector	Autores
Educación	Heinrichs e Jeen-Su (2008); Calof e Wright (2008); Hughes e White (2006); Fleisher (2004).
Empresas en general, sin definición del rubro de su actividad.	Tamboura e Mamlouk, (2009); Michaeli e Simon (2008).
Asociaciones de profesionales de IC	Qiu (2008).
Empresas de TI (empresas de base de tecnología; proveedor especializado; empresas de servicios).	Tanev e Bailetti (2008); Dishman e Calof (2008).
Plan y aseguradora de salud	Mélo e Medeiros (2007).
Pequeñas y medianas empresas de la industria de multimedia y animación nocturna.	Tarraf e Molz (2006).
Pequeñas y medianas empresas en general, pretendiendo la mejoría o reingeniería de los procesos.	Salles (2006); Groom e David (2001).
Sector comercial de las empresas.	Le Bon (2006).
Industria de alimentación, higiene y limpieza.	Kurtz e Schuler (2003).
Espionaje	Hemphill (2002).
Industria de telefonía móvil del Reino Unido.	Shing e Spence (2002).
Proveedores de productos e industria.	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002).
Empresas que representan 17 clasificaciones de la industria.	Vedder e Guynes (2001; 2002).
Exportación.	Saayman et al. (2008); Postigo (2001); Tian e Tobar (2000).
Portales de información y noticias.	Elea e Adelaida (2001).
Cómo la IC permite a las empresas en general que tengan conocimiento del negocio.	Oubrich (2007).
La IC abordada en el ámbito de la web.	Boncella (2003).

Fuente: Cruz (2010: 35-36)

Al observar el actual estado de la situación se observa un vacío de publicaciones sobre IC en la industria del turismo y la hotelería, lo que destaca la relevancia de este estudio destacando el carácter pionero de la presente investigación. El objetivo principal de este trabajo es analizar las herramientas de Inteligencia Competitiva utilizadas por las redes hoteleras del sudeste de Brasil como soporte para la toma de decisiones. Este estudio de tipo exploratorio con abordaje cuantitativo y cualitativo comparativo, se valió de una encuesta estructurada y pre codificada, a través de internet, para la recolección de datos. La misma fue realizada a los gestores y empresarios de los hoteles objeto del estudio.

Cuadro 2: Publicaciones nacionales de periódicos A y B sobre Inteligencia Competitiva

Sector	Autores
Pequeñas empresas en general.	Veppo (2008).
Alta tecnología.	Sauner e Balestrin (2006).
Automotor.	Quinello e Nicoletti (2005).
Maderero.	Hofmann, Pelaez, Melo e Aquino (2008); Rodriguez e Fontana (2005).
Financiadora de Estudios y Proyectos – FINEP.	Battaglia (1999).
Organización en general.	Castro e Abreu (2006); Trzeciak, Schenatto e Abreu (2008); Gonçalves <i>et al.</i> , (2004).
Innovación tecnológica e IC para empresas en general.	Krucken, Debiasi e Abreu (2001).
La IC en internet para empresas en general.	Abreu e Silva (2001).
Industria de compresores.	Colauto et al. (2004).
Empresas en general.	Valentim e Gelinski (2005); Costa e Silva (1999).
Organizaciones productivas.	Silva, Espínola e Vilar (2006);
Recursos humanos.	Vargas e Souza (2001).

Fuente: Cruz (2010: 36)

## INTELIGENCIA COMPETITIVA

De acuerdo con Tarraf & Molz (2006) la IC es un campo relativamente nuevo e incipiente en la bibliografía sobre gestión. Miller (2002) afirma que por ser un área nueva del conocimiento y por el hecho de que no existe una teoría solidificada sobre la IC, es notable la existencia de diversos conceptos.

Por tratarse de uno de los principales instrumentos que apoyan el proceso de toma de decisiones, la IC es una necesidad de las empresas involucradas en cualquier ámbito competitivo. En los negocios, el tiempo es el mayor enemigo de la inteligencia. La tarea de decidir qué información es necesaria para la empresa, obtenerla, analizarla y comprenderla, consume tiempo, y el conocimiento adquirido con atraso puede ser comparado con la ignorancia. Así, el gran desafío está en transformar la información en conocimiento antes de la toma de decisiones (Tomé, 2006). El gerente debe disponer de una gran cantidad de información que le permita actuar con estabilidad en el proceso de toma de decisiones estratégicas (Dou, 1995); y la IC, al brindar a las organizaciones la capacidad de tomar decisiones prospectivas (Bose, 2008) no sólo garantiza el éxito de un emprendimiento sino que también contribuye con su permanencia y supervivencia en el mercado asediado por la competencia (Mcgonagle & Vella, 2004).

Para la Society of Competitive Intelligence Professionals (2004) la IC es *un programa sistemático y ético de recolección, análisis, difusión y administración de información sobre el ambiente externo, que puede afectar los planes, las decisiones y la operatividad de la organización* [“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”], siendo estratégica para ayudar en la toma de decisiones (Tyson, 1998). La Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva define a la IC como:

*[...] Un proceso proactivo de información que lleva a la mejor toma de decisiones, sea estratégica u operativa. Es un proceso sistemático que trata de descubrir las fuerzas que rigen el negocio, reducir los riesgos y llevar al que toma las decisiones a actuar con antelación, además de proteger el conocimiento generado (ABRAIC, 2006).*

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

En el ámbito de los negocios, la IC es utilizada para identificar oportunidades y amenazas reales, tratando de evitar sorpresas y mejorar la posición competitiva de la organización en un determinado mercado (Tian & Tobar, 2000; Krucken, Debiasi & Abreu, 2001) y también anticipar las actuales necesidades de los clientes buscando satisfacer sus expectativas (Gonçalves et al., 2004). Aunque la IC esté más volcada al ambiente externo de la empresa, Tyson (1998) asegura que cerca del 80% de la información competitiva está dentro de la propia organización. Esa información versa sobre el capital intelectual de los colaboradores, principalmente de las áreas de marketing, ventas, finanzas, contabilidad y recursos humanos.

La IC es concomitantemente un proceso y un producto (inteligencia); y comprenderla como un proceso es esencial para entender la necesidad de un sistema que organice ese procedimiento, que va más allá de un conjunto de métodos y técnicas para recolectar información con el fin de responder a una única pregunta (Fuld, 1985). Ese proceso es denominado Sistema de Inteligencia Competitiva (SIC), que Carvalho (2000) define como un conjunto de tareas enfocadas *al “monitoreo dinámico de todo el ambiente competitivo. Es la obtención de inteligencia a partir de datos e información, y es el uso de la inteligencia en la toma de decisiones”*. [“monitoramento dinâmico de todo o ambiente competitivo. É a obtenção de inteligência a partir de dados e informações, é a utilização efetiva de inteligência na tomada de decisões”].]

De acuerdo con Kahaner (1996) el proceso de conversión de la información en inteligencia es constante y posee cuatro fases: planificación (identificar necesidades de información junto a quienes toman las decisiones), recolección (identificar fuentes y recopilar y almacenar información), análisis (verificar, analizar, interpretar, validar información y hacer recomendaciones; y transformación de la información en inteligencia); y difusión (difundir la inteligencia a quienes toman las decisiones estratégicas). La Society of Competitive Intelligence Professionals (2008) agrega a éstas, el *feedback*, que como etapa de evaluación es relevante para mensurar los resultados y necesaria para que un proceso sea eficaz. Todo el proceso debe ser realizado en un ciclo continuo, denominado Ciclo de la

IC. La SCIP (2008) expone que el Ciclo de la IC es el método por el cual la información es adquirida en estado bruto, recopilada, transmitida, evaluada, analizada y puesta a disposición en formato de inteligencia para que quienes toman las decisiones puedan utilizarla.

### Herramientas tecnológicas de la inteligencia competitiva

Históricamente, los instrumentos de previsión han sido utilizados para analizar el ambiente competitivo y las estrategias de implementación. Mientras que se ha dado un aumento en el uso de las herramientas de la IC y la TI para apoyar el proceso de toma de decisión (Bronnenberg & Sismeiro, 2002). En ese sentido, la optimización del proceso de IC puede contar con la adopción de las siguientes herramientas o métodos de análisis: Factores Críticos de Éxito, Matriz SWOT, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard* y Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Pio, Martins & Antunes, 2004; Gonçalves et al, 2004; Bose, 2008). Las herramientas así como sus definiciones son presentadas en el Cuadro 3.

Cuadro 3: Herramientas tradicionales de Inteligencia Competitiva

<b>Factores Críticos de Éxito</b>	Para Tarapanoff (2001: 311), los FCS representan: <i>"los medios que garantizan la realización de los objetivos de la organización, o sea, factores que por su naturaleza, pueden comprometer el éxito de un plan o de una estrategia, debiendo ser considerados como críticos y merecer atención especial por parte de la administración."</i> <i>["[...] os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como "críticos" e merecer atenção especial por parte da administração"].</i> El uso del método de los FCS concede carácter estratégico al sistema de la IC. A través de los FCS es posible identificar con mayor precisión las necesidades de información referentes a cuestiones estratégicas ponderadas como difíciles para que la empresa obtenga éxito organizacional a lo largo del tiempo (Stollenwerk, 2001).
<b>Análisis de SWOT</b>	En la concepción de Daychoum (2007: 7) <i>"el análisis SWOT es una herramienta utilizada para hacer un análisis del escenario, siendo empleada como base para la gestión y planificación estratégica de una organización"</i> . <i>["a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análises de Cenário, sendo empregada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização"]</i> . Es una herramienta valiosa para cualquier organización, pues genera un diagnóstico preciso de la situación de la empresa, lo que permite el mejoramiento de las ventajas competitivas (Daychoum, 2007).
<b>Benchmarking</b>	<i>Benchmarking</i> es <i>"el proceso continuo de comparar los productos, servicios y prácticas con los más fuertes competidores o con las compañías reconocidas como líderes de la industria"</i> . <i>["o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria"]</i> (Balm 1995: 34). Para Costa (1999) el <i>benchmarking</i> es una herramienta poderosa de gestión empresarial, globalmente difundida y utilizada para modificar las empresas e insertar las transformaciones necesarias para mejorar sus prácticas, procesos y resultados; teniendo como mayor objetivo "aprender".
<b>Balanced Scorecard</b>	Es un medio para desarrollar la consciencia estratégica, teniendo las organizaciones que entender la comunicación del <i>scorecard</i> a los colaboradores como una campaña estratégica; y a su <i>feedback</i> como un modo de evaluar el alineamiento organizacional (Kaplan e Norton, 2001). El abordaje de BSC preserva las medidas del desempeño financiero y provee una estructura para organizar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y de aprendizaje, y crecimiento (Kaplan; Norton, 2001).
<b>Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</b>	Para Porter (2003: 95), <i>"en una lucha por participar del mercado, la competencia no se manifiesta sólo en los otros participantes. Más bien, la competencia en un determinado segmento tiene sus raíces en las economías implícitas y en las fuerzas competitivas que van más allá de los competidores establecidos en cierto segmento. Clientes, proveedores, competencia potencial, y productos sustitutos, son todos competidores que pueden ser más o menos importantes o activos, dependiendo del segmento."</i> <i>["[...] na luta por participação de mercado, a concorrência não se manifesta apenas nos outros participantes. Ao contrário, concorrência em um segmento tem suas raízes em economias implícitas, e existem forças competitivas que vão muito além dos combatentes</i>

	<i>estabelecidos em determinado segmento. Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos importantes ou ativos, dependendo do segmento”.]</i>
--	---

Fuente: Tarapanoff (2001), Stollenwerk (2001), Daychoum (2007), Balm (1995), Costa (1999), Kaplan e Norton (2001), Porter (2003)

Según Roush (1991), el 80% de la información necesaria para la IC está en formato de texto, lo que exige métodos eficaces para captar textos completos, almacenar, buscar y recuperar. TextAnalyst, Inteligencia de Brimstone y Microsoft Exchange/Outlook o Lotus Notes son herramientas Web de la IC comúnmente utilizadas para apoyar la adquisición de la IC y/o el proceso de análisis que pueden reunir información dispar de los sitios en general y del banco de datos de la empresa y compilarlos en informes concisos sobre competidores, otros productos y servicios, personas clave, estrategias y mercados objetivo, principales clientes, proveedores y organismos reguladores, entre otros. Para que esto ocurra es fundamental que las empresas dispongan de esas herramientas, que son presentadas en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Herramientas web de la Inteligencia Competitiva

<b>TextAnalyst</b>	Simplifica los procesos de captura de los puntos clave de un artículo o informe (Bose, 2008) y realiza un análisis automático de textos de lenguaje natural, creando resúmenes de los documentos y determinando su grado de relevancia para el usuario. Otro abordaje es el Easy, <i>software</i> que utiliza redes neurales artificiales para operar en la minería (Boncella, 2003).
<b>Inteligência de Brimstone</b>	Recolecta información en Internet en base a criterios definidos, haciendo análisis comparativos de productos y empresas. Es bastante útil para categorizar información y presentar relaciones utilizando instrumentos gráficos, aunque es un poco limitada en cuanto a la captación de datos e información de fuentes primarias y secundarias (Bose, 2008).
<b>Microsoft Exchange/ Outlook ou Lotus Notes</b>	Es un archivador, cuya función principal es almacenar todo tipo de información sobre los competidores. Dentro de este gabinete se encuentran elementos de automatización para categorizar, indexar, buscar, alertar, monitorear y archivar información para difundir por <i>e-mails</i> , un portal, un site o intranet privada (Bose, 2008).

Fuente: Boncella (2003) y Bose (2008)

A pesar de que existen herramientas que ayudan a los profesionales de la IC, ellas por sí solas no garantizan el éxito deseado ya que la información imprecisa puede estar disponible *on-line*, accidental o intencionalmente. Ellas son un problema significativo cuando la *web* es utilizada como fuente principal de información para un proyecto de IC (Boncella, 2003).

## REDES HOTELERAS

Una de las características de la economía global actual es la unión y la consolidación entre las empresas de turismo buscando la permanencia en el mercado (Mestres Soler, 2000). Además de las adquisiciones y fusiones de los hoteles, las redes se expandieron, se diversificaron y buscaron participación en nuevos negocios (Proserpio, 2007). Las causas de ese fenómeno son económicas, ya que buscan mayores lucros y reducción de los altos costos operativos. En la categoría de los países emergentes, Brasil ha participado de forma marginal en el proceso de la expansión mundial de las compañías internacionales. Al observar la cantidad de empresas hoteleras pertenecientes a las

principales redes situadas en diferentes zonas geográficas, es evidente que su presencia en el país es muy escasa (Proserpio, 2007).

Una red es *un agrupamiento de puntos (nodos) que se ligan a otros puntos por medio de líneas* [“agrupamento de pontos (nós), que se ligam a outros pontos por meio de linhas”] (Loiola & Moura 1997: 54). Según Castells (1999: 490) “*es un conjunto de nodos interconectados*”, de composición abierta, con capacidad de expandirse de forma ilimitada.

*Las redes constituyen la nueva morfología social de nuestras sociedades, y la difusión de la lógica de redes modifica de forma substancial la operación y los resultados de los procesos productivos y de experiencia, poder y cultura* (Castells, 1999: 497).

“As redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura” (Castells, 1999: 497).

Para Ingram & Baum (1997) las cadenas son conjuntos de empresas de servicio que, necesariamente, hacen lo mismo y que están ligadas en una organización mayor. La red hotelera es una colección o agrupamiento de hoteles bajo una marca reconocida, operados por una empresa de gestión.

## **METODOLOGÍA**

En el contexto de este trabajo se utilizó la investigación exploratoria y descriptiva, con un abordaje cualitativo y cuantitativo.

Para componer el universo de estudio y alcanzar el objetivo propuesto de la investigación se delimitaron las redes hoteleras brasileñas que poseen estructuras formales de IC. Esta delimitación se basó en las contribuciones de O'Connor (2001) y Anckar & Waiden (2001), donde se establece que la falta de recursos financieros y de gerenciamiento impide que las empresas de pequeño y mediano porte del sector hotelero hagan uso de las nuevas tecnologías e inviertan en mano de obra calificada para operarlas. Los hoteles de gran porte son definidos por Duarte (2005) y Tuch (1999) como los que poseen 200 o más habitaciones.

De esta forma se definió la población objetivo de este estudio en 200 hoteles de gran tamaño; y de este universo, 118 (59,0%) hoteles estaban concentrados en la región sudeste de Brasil. De esta población objetivo el 26,3% (31 hoteles) se dispuso a participar de la investigación.

Para realizar la recolección de datos se utilizó una encuesta electrónica estructurada. Se optó por preguntas cerradas, con el uso de la escala de Likert de 5 puntos, y las opciones de respuestas tendieron a conocer la realidad de la empresa. Las preguntas fueron desarrolladas de forma lógica,



de los temas generales a los más específicos, permitiendo que los investigadores no estuvieran presentes al momento de responder. Juntamente con la encuesta electrónica se envió una carta explicando el objetivo de la investigación y las instrucciones precisas para responder la misma, además de un glosario y el código (clave de acceso) individual para cada hotel.

Para analizar e interpretar los resultados se utilizó la investigación cuantitativa, con la ayuda del soporte operativo Microsoft Excel 2007. Se aplicaron medidas estadísticas de frecuencia, tendencia central y dispersión (media, moda, mediana y desvío patrón). Como el objeto de interés era la media poblacional, las autoras utilizaron la estimación intervalar con el fin de realizar estimaciones sobre la población (Meyer, 1973).

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

En este punto se presenta la caracterización de las empresas participantes y el perfil de los encuestados, el nivel de estandarización del ciclo de IC en la hotelería y la identificación de los hoteles que mostraron esfuerzos y orientaciones formales de actividades de IC. Posteriormente se expone la frecuencia de monitoreo, de recolección y de utilización de la información del ambiente externo e interno para la toma de decisiones y, por último, se mide el nivel de uso de las herramientas de IC tradicionales y web para apoyar la toma de decisiones; procurando hacer un diagnóstico utilizando las variables profundizadas en el marco teórico que respondió al objetivo de esta investigación.

### **Perfil de los entrevistados**

Entre las 31 empresas que respondieron la encuesta electrónica, el 45,2% está localizado en el estado de São Paulo; el 32,3% en Rio de Janeiro; el 19,3% en Minas Gerais; y el 3,2% en Espírito Santo; mientras que el 54,8% de los hoteles pertenece a una red o cadena nacional y el 45,2% a una red o cadena internacional. Entre los 31 hoteles encuestados, el 48,4% pertenece a la categoría 3 estrellas; el 29,0% a la categoría 4 estrellas; el 19,4% a la categoría 5 estrellas; y el 3,2% pertenece a otras categorías no mencionadas. La ocupación media es del 84,0% en alta temporada y del 57,0% en baja temporada.

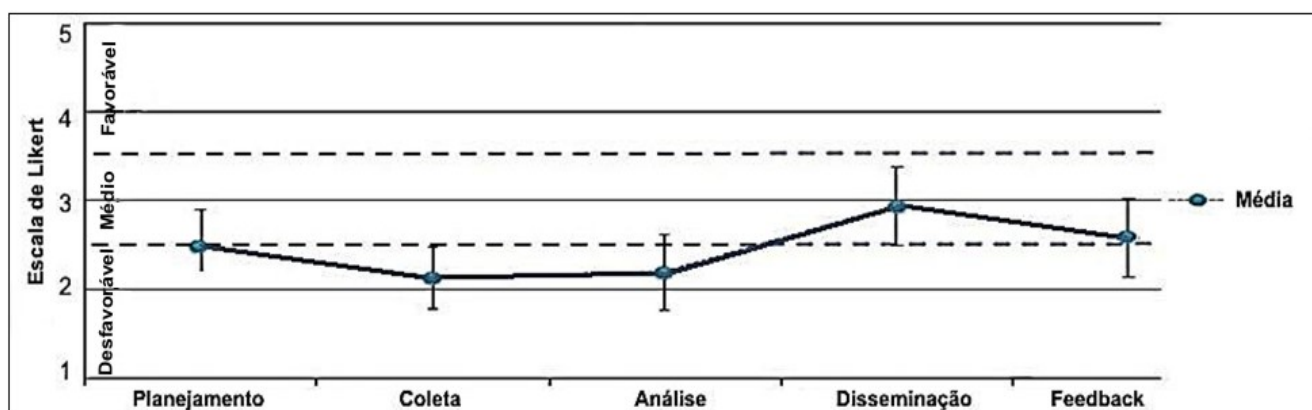
Los encuestados ocupan cargos de alta gerencia y son responsables por la toma de decisiones estratégicas de la empresa, lo que presupone la validez de la medición de las respuestas con el instrumento de investigación. El 71,0% de los 31 encuestados es masculino; el 42,0% se ubica en la franja etaria entre 41 y 50 años; y el 61,3% logró graduarse.

## Estandarización del Ciclo de IC

Este ítem permitió diagnosticar el nivel de estandarización atribuida a los gestores investigados en relación a las etapas pertenecientes al ciclo de IC. Las cinco fases del ciclo de IC verificadas en este estudio fueron las siguientes: planificación de la información, recolección de información, análisis de la información, difusión de la información y *feedback*.

En cuanto al nivel de estandarización de las etapas del ciclo de IC (Gráfico 1), se averiguó que, en general, no es un método usualmente empleado por los hoteles pertenecientes a las redes hoteleras del sudeste de Brasil.

Gráfico 1: Nivel de estandarización de las etapas del ciclo de inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración propia

Se observa que, con un 95% de grado de confianza, las fases de “planificación”, “análisis” y “*feedback*” muestran grados regular y bajo y ningún grado de estandarización. Para la etapa de “recolección” se confía en que los resultados tienen bajo o ningún grado. La etapa de “difusión” presentó un nivel regular de estandarización. De acuerdo con los resultados presentados es presumible que los gestores no posean procesos formales y estructurados de IC y que los mismos recopilan datos e información y las transmiten en estado bruto, sin analizarlas, sin transformarlas en conocimiento, ni dotarlas de inteligencia para la toma de decisión.

### Proceso formal

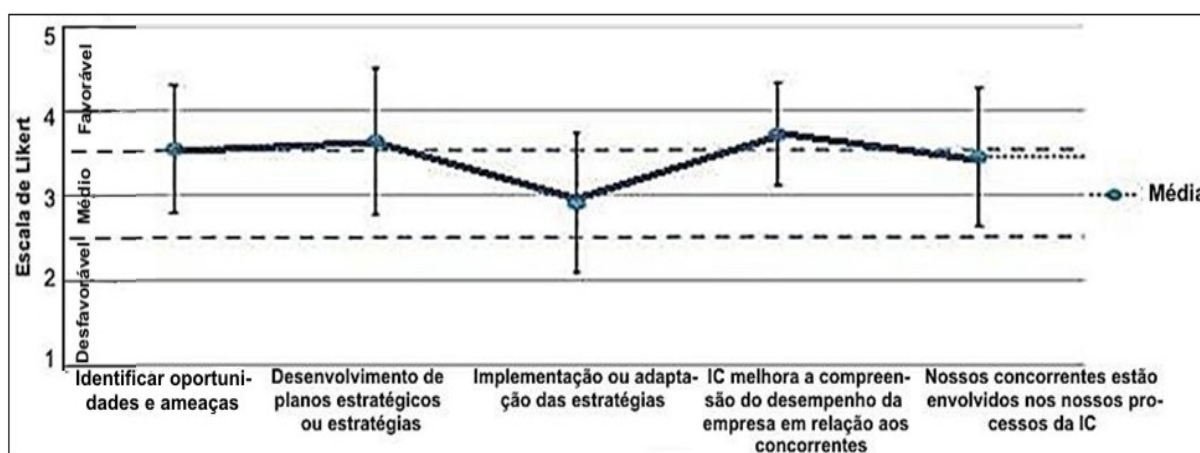
Esta etapa tuvo como objetivo central medir la actual estructura de aplicación de la IC (naturaleza y alcance de las prácticas), basándose en el esfuerzo formal o informal de la IC en los hoteles participantes del estudio.

En cuanto a las prácticas y esfuerzos de los hoteles en la realización formal de la actividad de IC, la investigación constató que de los 31 hoteles sólo 11 (35,5%) demostraron esfuerzo/orientación

formal para la realización de la actividad de IC, y que 2 (6,5%) hoteles poseen unidad organizacional formal destinada a esa actividad. Referente al grado de importancia de la IC observado por esos 11 hoteles, los gestores consideran de modo general a la IC como muy importante para su organización. Entre tanto, el hecho de que sólo el 6,5% de los hoteles posean una unidad formal dedicada a esa actividad contradice esa afirmación, pues si la actividad de la IC es importante tendría más sentido que los hoteles dedicaran más esfuerzos y recursos para la formalización de la misma. Vedder & Guynes (2002) explican que esa disparidad puede darse a causa de que es difícil cuantificar y justificar las tasas de retorno sobre las inversiones en actividades de IC, por consiguiente, puede también ser difícil que los gestores apoyen las inversiones asociadas a los esfuerzos de esa actividad.

En referencia a las contribuciones generadas por un programa de IC en una empresa, las respuestas de los 11 hoteles (Gráfico 2) permitieron observar que de una manera general, la IC contribuye de forma relevante en la identificación de oportunidades y amenazas, así como en el desarrollo de planes estratégicos. Existe una fuerte percepción por parte de los gestores de que la IC mejora el desempeño de la empresa en relación con los competidores y de que los mismos están involucrados en ese proceso. Si bien no todos los gestores creen que la IC sea relevante en la implementación de estrategias de la TI, se observa que esta variable posee dispersión en las respuestas variando entre bajo y/o ningún grado a alto grado de contribución de la IC.

Gráfico 2: Contribuciones generadas por un programa de actividades de Inteligencia Competitiva



Fuente: Elaboración propia

En relación a los ítems que mejor representan la eficacia de la IC según la organización, es posible inferir a través de las respuestas que de los 11 hoteles sólo el 18,2% de los gestores consideraron muy eficaz a la IC en su hotel. Cabe destacar que el 45,4% de los mismos pronosticó un ligero aumento de las actividades de IC a lo largo de los próximos dos a tres años. El bajo índice de respuestas que consideró a la IC como muy eficaz, lleva a creer que los gestores investigados no invierten en herramientas de IC y no poseen conocimiento ni mano de obra calificada para realizar

esa actividad de manera formal, con el fin de extraer todos los beneficios y ventajas que la misma puede proporcionar.

Respecto de las funciones organizacionales que tienen mayor beneficio con el uso de las herramientas de IC, se observó que todas las áreas se benefician, destacándose las áreas directivas y financieras y teniendo menor importancia las áreas de marketing/ventas y de alimentos y bebidas. Cabe destacar que el área de marketing es un sector estratégico de la empresa que necesita ser alimentado constantemente por datos, información e inteligencia para concebir planes estratégicos y ventajas competitivas frente a los competidores. Esto también se da en las áreas de ventas y alimentos y bebidas.

En cuanto a las fuentes de información utilizadas para el proceso de IC por los 11 hoteles, se comprobó que la información publicada es la fuente más utilizada (Tabla 1), seguida por el contacto con personas de adentro de la empresa, el uso de bases de datos electrónicas, y el contacto con personas de otras organizaciones.

Tabla 1: Porcentaje de la utilización de las fuentes de información de IC por los hoteles

Fuentes de información	Sudeste
Información publicada	46,6%
Contactos con personas de otras empresas	3,6%
Contactos con personas de adentro de la empresa	25,4%
Bases de datos electrónicas	24,4%
TOTAL	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Conforme con el marco teórico presentado, los colaboradores más valiosos del hotel son las fuentes de información. De acuerdo con los resultados se puede inferir que los hoteles investigados han intentado aprovechar esas fuentes, aunque no se sabe si eso se dio de forma eficiente ya que el aprovechamiento y el uso de las bases de datos (donde comúnmente esa información debe ser difundida y consultada) presenta bajo índice de utilización. A través de las respuestas se observa que los gestores no le dan tanta importancia a la información primaria, corriendo el riesgo de encontrarse con información publicada que no es analizada por especialistas del área, o presenta análisis distorsionados con la realidad.

En cuanto al uso de la información adquirida a través del contacto con personas de otras organizaciones, se observa que los hoteles no pueden ignorar la necesidad de mirar hacia afuera buscando mayor contacto y sondeando a los colaboradores o ex-empleados del sector hotelero en busca de información relevante; ya que observar y entender las cosas bien hechas, puede brindar ideas para solucionar problemas internos y externos y ayudar en la toma de decisiones.

## Monitoreo, recolección y utilización de la información del ambiente externo e interno

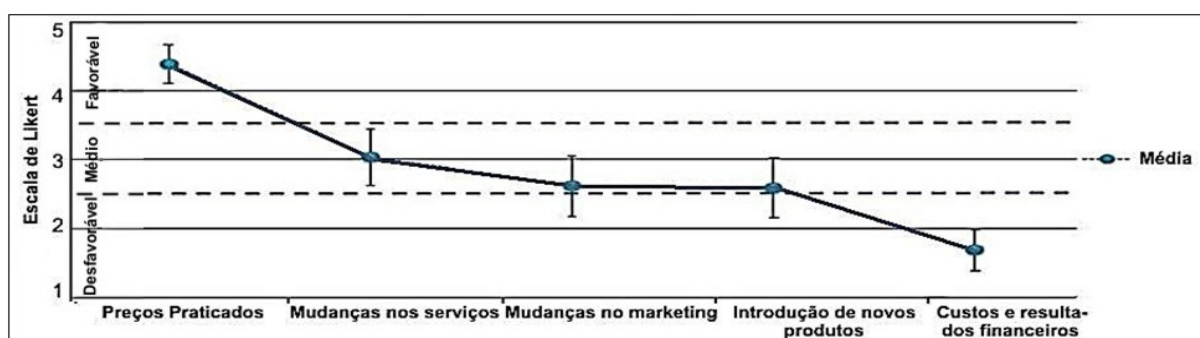
Este ítem tuvo como objetivo medir la frecuencia de monitoreo de la información en cuatro aspectos del ambiente externo e interno: competidores; perfil de los clientes; proveedores; y reglamentaciones del sector hotelero. Además, debió comparar la frecuencia de recolección y utilización de la información del ambiente externo e interno.

Fueron analizadas las siguientes fuentes de información del ambiente externo: contactos directos con los proveedores; contactos directos con los directivos/empleados de los competidores; administradores de otras empresas no competitiva; especialistas (consultores/abogados); participación en ferias y exposiciones; seminarios, reuniones y cursos; asociaciones de empresas; entidades de apoyo; amigos y familiares; publicaciones técnicas del área o del sector; diarios y revistas en general; y contactos en agencias de viaje u operadoras. En relación a las fuentes del ambiente interno investigadas se pueden citar: contactos directos con clientes; personal interno de ventas; personal interno de la producción y/o operativo; contador de la empresa; demás empleados de la empresa; informes gerenciales internos; y banco de datos de la empresa.

Referente al monitoreo de las fuentes externas e internas de información para la toma de decisiones, se verificó que, a pesar de que los hoteles investigados usualmente monitorean la información de los ambientes interno y externo, los sistemas de monitoreo son poco estructurados e inciertos. Mientras algunos aspectos y fuentes de información son frecuentemente monitoreados, otros son completamente ignorados.

En relación al grado de frecuencia de monitoreo de los competidores (Gráfico 3), a través de las respuestas, se puede inferir que la variable “precios practicados” presentó alto grado de frecuencia de monitoreo. Se verificó que la variable “cambios en los servicios” presentó grado regular. Las variables “cambios en el marketing” e “introducción de nuevos productos” son monitoreadas en regular y baja y/o ninguna frecuencia. Finalmente los “costos y resultados financieros” presentaron baja y/o ninguna frecuencia de monitoreo. Esto quizá se deba a las dificultades de los gestores para encontrar esa información disponible o al hecho de que ellos ignoren este tipo de información.

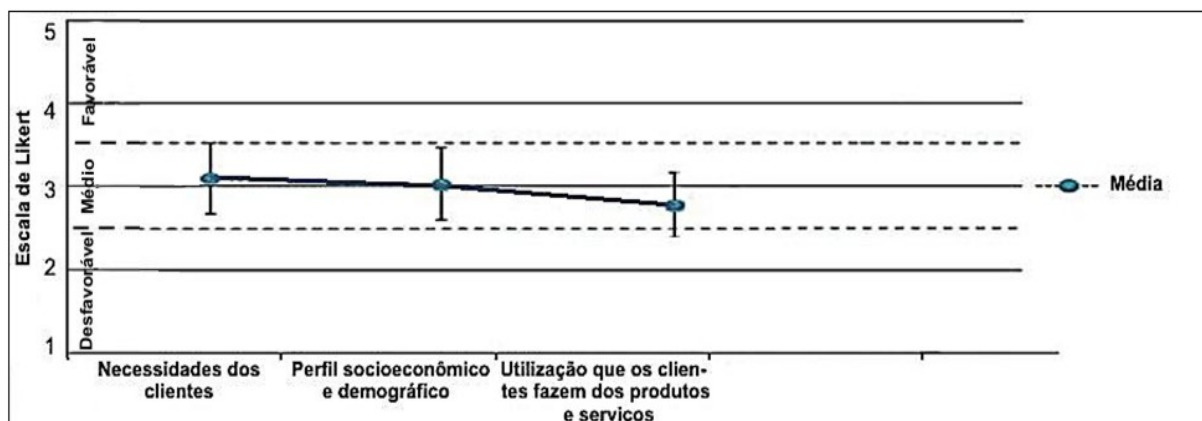
Gráfico 3: Frecuencia de monitoreo de las variables de los competidores



Fuente: Elaboración propia

Referente al grado de frecuencia de monitoreo del perfil de los clientes (Gráfico 4), los gestores atribuyeron grado regular a las variables “necesidades de los clientes” y “perfil socioeconómico y demográfico”. El monitoreo del “uso que los clientes hacen de los productos y servicios” presentó regular y baja y/o ninguna frecuencia.

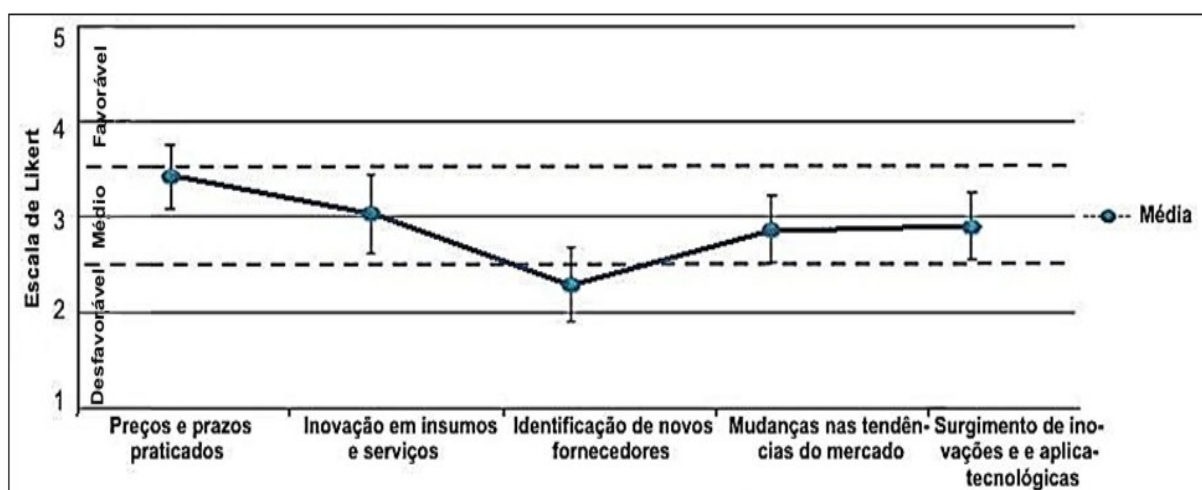
Gráfico 4: Frecuencia de monitoreo del perfil de los clientes



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al monitoreo de los proveedores (Gráfico 5) se verifica que la variable “precios y condiciones practicados” es monitoreada frecuentemente por los gestores; seguido por las “innovaciones en insumos y servicios”, “cambios en las tendencias de mercado” y “surgimiento de innovaciones y aplicaciones tecnológicas” que presentaron frecuencia regular de monitoreo. En relación a la variable “identificación de nuevos proveedores” se puede inferir que la misma posee frecuencia de monitoreo de regular a baja. Finalmente, se comprende que, si bien los gestores monitorean con cierta regularidad esa variable, se nota una posible comodidad por parte de los mismos en lo que respecta a buscar, identificar y cambiar de proveedores.

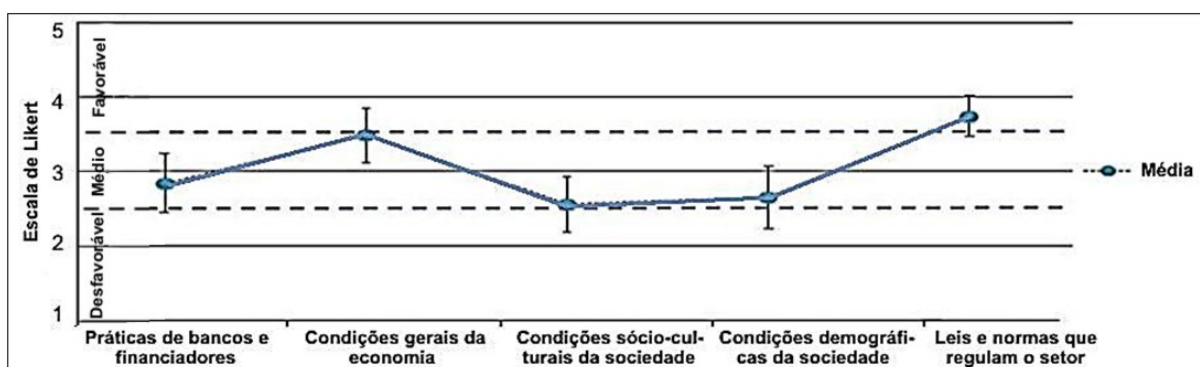
Gráfico 5: Frecuencia de monitoreo de los proveedores



Fuente: Elaboración propia

En relación al monitoreo de las reglamentaciones (Gráfico 6) se verifica que las variables “prácticas de bancos y financieras”, “condiciones socioculturales de la sociedad” y “condiciones demográficas” son monitoreadas con regular y baja frecuencia. Las variables “condiciones generales de la economía” y “leyes y normas que regulan el sector” presentaron regular y alto grado de frecuencia de monitoreo. Se destaca que de los 31 gestores encuestados el 58,3% indicó tener la necesidad de obtener más información sobre las condiciones socioculturales de la sociedad, y el 41,4% dijo necesitar más información sobre las condiciones demográficas de la población.

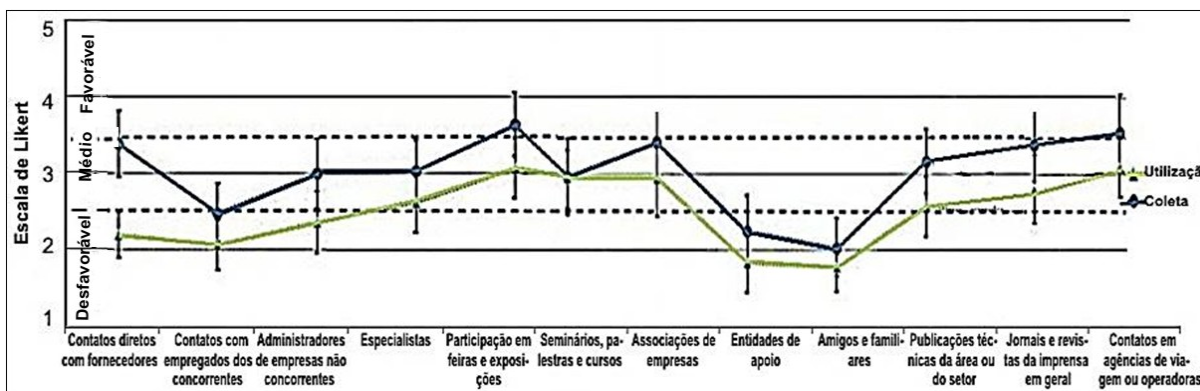
Gráfico 6: Frecuencia de monitoreo de las reglamentaciones



Fuente: Elaboración propia

Relativo a la recolección y uso de la información del ambiente externo (Gráfico 7), se verifica que los gestores recolectan con frecuencia información a través del “contacto directo con los proveedores” y no la utilizan. En cuanto a la información obtenida a través del contacto con los “empleados de los competidores” y los “administradores de empresas no competidoras” se constató que los encuestados recolectan la información con regular y baja frecuencia y no la usan. Mientras que para la información obtenida a través del contacto con “especialistas”, en “publicaciones técnicas del área o del sector” y en “diarios y revistas en general” se verificó que los gestores presentan frecuencia regular de recolección y baja utilización de la información.

Gráfico 7: Información externa – recolección versus utilización de la información



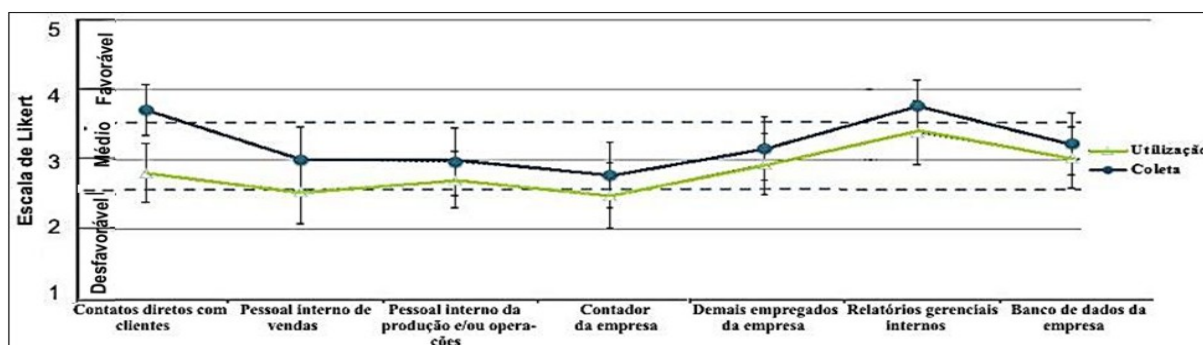
Fuente: Elaboración propia



La información adquirida a través de la “participación en ferias” posee frecuencia relevante de recolección y regular de uso. En relación a la frecuencia de recolección y uso de la información obtenida a través de la participación en “seminarios, reuniones y cursos” los gestores atribuyeron frecuencia regular de recolección y uso de la información. Referente a la información obtenida en las “asociaciones de empresas” los encuestados indicaron grado regular y favorable de frecuencia de recolección y grado regular de utilización. En cuanto a la recolección de información obtenida en las “entidades de apoyo” los hoteles coincidieron en un regular y bajo grado de frecuencia y un bajo grado de uso. Para la información adquirida a través del contacto con “amigos y familiares” los gestores indicaron bajo y/o ningún grado de recolección y de uso. Finalmente, la información adquirida a través de “contactos con agencias de viaje” posee frecuencia de recolección relevante y utilización regular.

En lo que respecta a la frecuencia de recolección y uso de la información del ambiente interno (Gráfico 8), se constata que los gestores atribuyeron un nivel relevante de frecuencia de recolección de información a través del contacto “directo con los clientes”, mientras que indicaron un grado regular y bajo de frecuencia de uso de la información. La información obtenida a través del contacto con el “personal interno de ventas”, el “personal interno de la producción/operativo” y el “contador de la empresa” presentan una frecuencia regular de recolección, y regular y baja frecuencia de uso. Para la información obtenida a través de los “demás empleados de la empresa” los gestores indicaron un grado relevante y regular de recolección de información, y un grado regular y bajo de uso. La información obtenida en los “informes gerenciales internos” presentó un grado relevante de frecuencia de recolección, y un grado relevante y regular de uso. Finalmente, la información obtenida en “banco de datos de la empresa” presentó grado relevante y regular de frecuencia de recolección, y grado regular en el uso.

Gráfico 8: Información internas – recolección versus utilización de la información



Fuente: Elaboración propia

### Utilización de las herramientas de Inteligencia Competitiva tradicionales y de la Web

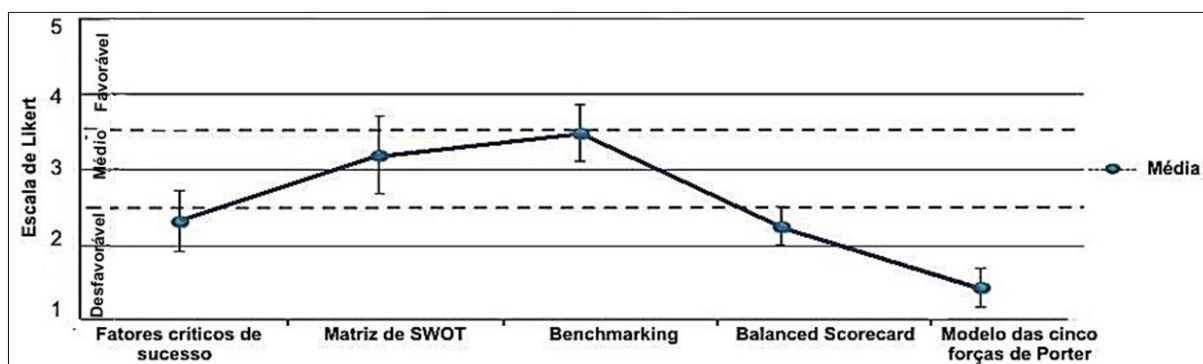
Este ítem tuvo como objetivo diagnosticar la frecuencia de la utilización de las herramientas tradicionales y de la Web de IC por parte de los gestores responsables de la toma de decisiones en



los emprendimientos estudiados. Entre las herramientas tradicionales analizadas se pueden citar: factores críticos de éxito; matriz de SWOT; *benchmarking*; *balanced scorecard*; y el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Mientras que las herramientas web de IC verificadas que se pueden citar son: TextAnalyst; Inteligencia de Brimstone; Microsoft Exchange; y Outlook o Lotus Notes.

En relación a la frecuencia de uso de las herramientas tradicionales de IC (Gráfico 9) se verificó que la herramienta “factores críticos de éxito”, presentó baja y regular frecuencia de uso. A las herramientas “matriz de SWOT” y “benchmarking” los gestores les atribuyeron regular y alto grado de uso. Finalmente, el “balanced scorecard” y el “modelo de las cinco fuerzas de Porter” no presentaron ninguna frecuencia de uso por los gestores investigados.

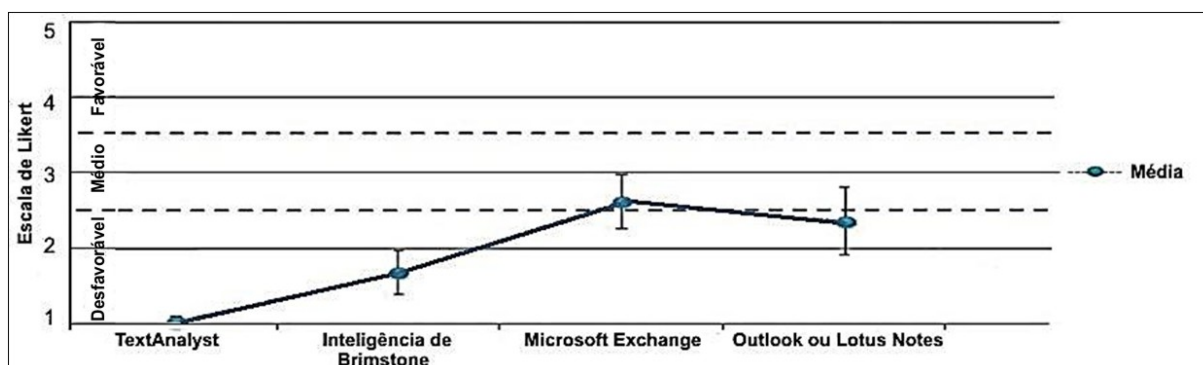
Gráfico 9: Herramientas tradicionales de inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración propia

Considerando la utilización de las herramientas Web de IC (Gráfico 10), las respuestas de los gestores permitieron llegar a algunas conclusiones. En general, se observa que las herramientas TextAnalyst e Inteligencia de Brimstone presentan baja y/o ninguna frecuencia de uso. En cuanto a las herramientas Microsoft Exchange y Outlook o Lotus Notes se constató que las mismas presentan baja y regular frecuencia de uso por los gestores.

Gráfico 10: Herramientas Web de inteligencia competitiva



Fuente: Elaboración propia

## CONSIDERACIONES FINALES

En el total de los resultados obtenidos en esta investigación se destacan algunas posibles contribuciones para el conocimiento del área, a saber: al contrario de lo que propone la bibliografía, en la práctica se observó que en general la estandarización de las etapas del Ciclo de IC no es un método usual empleado por los hoteles pertenecientes a las redes hoteleras investigadas. Se verificó que existe poca o ninguna estandarización, indicando la falta de conocimiento por parte de los gestores y la necesidad de una posible reestructuración y/o implementación de procesos formales y estructurados con el fin de concebir inteligencia para alcanzar niveles de excelencia en la toma de decisiones.

El estudio comprobó que, de los 31 hoteles, once (35,5%) demostraron esfuerzo/orientación formal para la realización de la actividad de IC y sólo dos (6,4%) poseen un área específica destinada a esta actividad. Se destaca que en general los gestores presentan una clara percepción de la relevancia de la IC, más allá de la falta de indicios de formalización.

En cuanto a las actividades organizacionales que poseen mayor beneficio con el uso de las herramientas de IC, se observó que las áreas directivas y financieras son los sectores más beneficiados. A pesar de que los gestores atribuyen una frecuencia regular de difusión de la información, esos resultados indican una posible tendencia de centralización de la información por parte de las direcciones de los hoteles.

Respecto del proceso de monitoreo, recolección y utilización de las fuentes internas y externas de información, en términos conclusivos se comprobó que de manera general los hoteles estudiados privilegian algunas fuentes internas y externas de recolección de información, mientras que otras fuentes presentan bajos índices. Las principales herramientas de inteligencia competitiva utilizadas son los factores críticos de éxito, la matriz de SWOT, el *benchmarking*, el Microsoft Exchange, y el Outlook o Lotus Notes.

Finalmente, cabe a los gestores hoteleros la tarea de analizar y elegir qué herramientas y técnicas de inteligencia competitiva son más adecuadas para sus necesidades de obtención de inteligencia dentro del contexto actual y futuro. También les compete a ellos crear/desarrollar y elegir un conjunto útil de instrumentos que puedan generar mejores prácticas y resultados en la industria hotelera, a través de una postura proactiva; buscando diferenciación, innovación y ventajas competitivas.

Vale destacar que los resultados alcanzados permiten realizar inferencias sólo sobre el contexto de los hoteles de gran porte pertenecientes a las redes hoteleras situadas en el sudeste de Brasil. A partir de este estudio se podrán realizar investigaciones futuras que permitan profundizar el estudio por medio del análisis multi-variable de los hoteles con el fin de identificar comportamientos; así como reproducir este estudio en hoteles pertenecientes a redes hoteleras situados en otros países.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Anckar, B. Waiden, P.** (2001) "Introducing web technology in a small peripheral hospitality organization". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5): 241-250
- ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva** (2006) Disponível em: <<http://www.abraic.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2006
- Balm, J.** (1995) "Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores". Qualitymark, Rio de Janeiro
- Boncella, R. J.** (2003) "Competitive intelligence and the web". *Communications of AIS*, 12: 327-340
- Bose, R.** (2008) "Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis". *Industrial Management & Data Systems*, Wembley, 108(4): 510
- Bronnenberg, B. J. Sismeiro, C.** (2002) "Using multimarket data to predict brand performance in markets for which no or poor data exist". *Journal of Marketing Research* 39(1): 1-17
- Canongia, C. Lamb, C. Carvalho, C. S. P. Valdenis, S.** (2001) "Convergência da inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE)". *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, 2(3): 1-14
- Carvalho, R. B.** (2000) "Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e uso". (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte
- Castells, M.** (1999) "A sociedade em rede - A era da informação: economia, sociedade e cultura". Paz e Terra, São Paulo
- Costa, S. F.** (1999) "Ferramenta a serviço da inovação". *Rumos* 23(163): 22-23
- Cruz, D. F.** (2010) "Ferramentas de inteligência competitiva utilizadas pelas redes hoteleiras no Brasil como suporte à tomada de decisão". (Dissertação de Mestrado), Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú
- Daychoum, M.** (2007) "40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento". Brasport, Rio de Janeiro
- Dias, R. Pimenta, M. A.** (2005) "Gestão de hotelaria e turismo". Pearson Prentice Hall, São Paulo
- Dou, H.** (1995) "Veille technologique et competitivité". Dumond, Paris
- Drucker, P. F.** (1998) "The coming of the new organization". *Harvard Business Review*, 88(1): 45-53
- Duarte, V. V.** (2005) "Administração de sistemas hoteleiros". SENAC, São Paulo
- Fuld, M.** (1985) "Competitor intelligence: how to get it, how to use it". Wiley, New York
- Gonçalves, C. M. Colauto, R. D. Beuren, I. M. Abreu, A. F. A.** (2004) "A abordagem sociotécnica em sistema de informação como suporte à inteligência competitiva." In: XXIV ENEGEP Porto Alegre : ABEPRO 1:4463 – 4470.
- EMBRATUR - Instituto Brasileiro de Turismo** (2006). "A indústria no mundo e no Brasil." Disponível em < <http://www.embratur.org.br> >. Acesso em: 03 Jul. 2006
- Ingram, P. Baum, J. A. C.** (1997) "Chain affiliation and the Manhattan Hotels", 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42: 68-102
- Kahaner, L.** (1996) "Competitive Intelligence". Simon & Schuster, New York
- Kaplan, R. Norton, D. P.** (2001) "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II". *Accounting Horizons* 15(2): 147-160

- Krucken, L. Debiassi, F. Abreu, A. F. de.** (2001) "Inovação tecnológica e inteligência competitiva: um processo interativo". *READ* 7(3): 1-15
- Loiola, E. Moura, S.** (1997) "Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais." In: Fisher, T. (Org.). *Gestão contemporânea, cidades estratégicas e organizações locais*. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, pp. 53-68
- Marcovitch, J.** (2002) "A informação e o conhecimento". *São Paulo Perspec.* 16(4): 3-8, oct.
- Mcgonagle, J. J. Vella, C. M.** (2004) "Competitive intelligence in action". *Information Management Journal* 38 (2): 64-68
- Mestres Soler, J. R.** (2000) "Técnicas de gestión y dirección hotelera". Ediciones Gestión, Barcelona
- Meyer, P. L.** (1973) "Probabilidade, aplicações à estatística". Livro Técnico S.A., Rio de Janeiro
- Miller, J. P.** (2002) "O processo de inteligência competitiva: como funciona, seus benefícios e sua situação atual". In: Miller, J. P. *O milênio da inteligência competitiva*. Bookman, Porto Alegre, pp. 31-52
- Ministério do Turismo (MTUR)** (2009) "Boletim de Desempenho Econômico do Turismo" 6: 21, jan
- O'Connor, P.** (2001) "Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria". Bookman, Porto Alegre
- Pio, M. J. Martins, A. V. Antunes, A.** (2004) "Sugestão de um modelo de inteligência competitiva para centros de tecnologia têxtil: o caso do SENAI/CETIQT." *Espacios* 25(1): 55-69. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com>>. Acesso em: 11 set. 2009
- Porter, M.** (2003) "Como as forças competitivas moldam a estratégia." In: Mintzberg, H. Lampel, J. Quinn, J. B. Ghoshal, S. *O processo da estratégia*. Bookman, Porto Alegre, pp. 27- 45
- Proserpio, R.** (2007) "O Avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil". Aleph, São Paulo
- Roush, G.B.** (1991) "A program for sharing corporate intelligence". *Journal of Business Strategy* 12(1): 4-7
- Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)** (2008) Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 2008
- SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals** (2004) Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 2004
- Stollenwerk, M. F. L.** (2001) "Fatores críticos de sucesso". In: Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. UNB, Brasília: 189-207
- Tarapanoff, K. (Org.)** (2001) "Inteligência organizacional e competitiva". UNB, Brasília
- Tarraf, P. Molz, R.** (2006) "Competitive intelligence at small enterprises". *SAM Advanced Management Journal* 71(4): 24-34
- Theobald, W. F.** (2001) "Turismo global". SENAC, São Paulo
- Tian, R. G. Tobar, B. G.** (2000) "Challenges vs. opportunities: competitive intelligence and global strategies". *Journal of Database Marketing* 8(1): 49
- Tomaél, M. I.; Alcara, A. R.; Lenzi, L. A. F.; Chiara, I, G.** (2006) "A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações". In: Valentim, M. L. P. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Fundepe, Marília: 155-175.

**Tomé, M. F.** (2006) “Ferramentas de suporte para Inteligência Competitiva: um estudo de caso na Embrapa”. (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica de Brasília, Brasília

**Tuch, D. L.** (1999) “Planejamento e desenvolvimento de hotéis”. CEATEL, São Paulo

**Tyson, K.** (1998) “Guide to competitive intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence”. Kirk Tyson, Chicago

**Valentim, M. L. P. Gelinski, J. V. V.** (2005) “Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional”. *Informação & Sociedade: Estudos*, João Pessoa, 15(2): 1-12

**Vedder, R. G. Guynes, C. S.** (2002) “CIOS' perspectives on competitive intelligence”. *Information Systems Management* 19(4): 49-55

**WTTC - World Travel & Tourism Council** (2009) “Travel & tourism economic impact Brazil 2009”. Disponível em: <[http://www.wttc.org/bin/pdf/original\\_pdf\\_file/brazil.pdf](http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/brazil.pdf)> Acesso em: out. 2009

Recibido el 31 de agosto de 2010

Correcciones recibidas el 25 de septiembre de 2010

Aceptado el 30 de septiembre de 2010

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués