

MONITORAMENTO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS EM PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO EM HOTÉIS DE PEQUENO PORTE DO VALE DO ITAJAÍ-SC

Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier*

Anete Alberton**

Luana Devechiatti Rodrigues dos Santos***

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

Palavras-chave: Monitoramento do ambiente. Pequenas empresas. Informações. Estratégicas. Hotéis.

Abstract: In order to identify opportunities to be taken advantage of and threats to be avoided, it is necessary to obtain useful information about the external environment on a continual basis, as this will enable the administrator to form a correct judgment of the reality surrounding the company. This work presents the results of a study aimed at investigating the practices adopted by managers of small hotels in relation to gathering

* Doutor em Administração de Empresas pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: everton@univali.br

** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: anete@univali.br

***Graduanda em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: d_luana@hotmail.com

ANÁLISE	Porto Alegre	v. 18	n. 2	p. 139-157	jul./dez. 2007
----------------	--------------	-------	------	------------	----------------

and searching for the information needed for strategic decision making. This study investigates the types of information monitored, the frequency of environment monitoring and the sources used to obtain information. The results show that the companies investigated focus in some types of information and neglected others, as data from competitors, and suggest that the small hotels investigated studied have monitoring systems that are poorly-structured and systematized.

Key-words: Environmental scanning. Small firms. Strategic information. Hotels.

Jel Classification: M1, Business administration; M10, General

1 Introdução

As pequenas empresas têm desempenhado um papel de destaque na economia e no contexto social brasileiro. Consideradas ágeis e dinâmicas, representam a grande maioria dos estabelecimentos do país e são responsáveis por empregar mais da metade da mão de obra na indústria, comércio e serviços (Gracioso, 1995).

Ocorre que estes empreendimentos são acometidos de uma alta taxa de mortalidade e muitos delas fecham as portas antes de completar os primeiros anos de vida, sendo a falta de capital de giro, a falta de clientes, os problemas financeiros, os maus pagadores, a recessão econômica e a falta de crédito bancário os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas (SEBRAE, 2004).

Há razões para crer que boa parte destes problemas sejam mais sintomas do que verdadeiras causas. Falta de capital de giro, concorrência, falta de clientes e desconhecimento do mercado são situações que facilmente se associam à falta de planejamento e de monitoramento. Corroborando esse raciocínio, Nerone (1997) apresenta um estudo em que a principal causa da taxa de falência de pequenas empresas residiria na incapacidade em empregar técnicas básicas de planejamento estratégico e especificamente de monitoramento do ambiente.

Nas pequenas empresas do ramo hoteleiro, apesar de suas especificidades, a realidade não é diferente. A identificação e análise de eventos e tendências no ambiente de mercado que serão usadas no desenvolvimento de estratégias mais eficazes é um desafio presente aos dirigentes destas organizações. Tanto aspectos de influência direta no negócio, tais como hábitos e desejos dos hóspedes, práticas dos concorrentes e inovações tecnológicas aplicadas ao setor, quanto aspectos de influência indireta como condições da economia e tendências sócio-culturais precisam ser levadas em conta e conhecidas pelos gestores de meios de hospedagem.

O sucesso de uma organização passa pela eficiência, eficácia e qualidade de suas operações produtivas internas. Porém, é fundamental e imprescindível apresentar capacidade de identificar oportunidades espe-

cíficas no ambiente externo à organização. Uma boa estratégia empresarial é aquela que consegue encontrar o ajuste apropriado entre as principais habilidades internas da empresa e as necessidades específicas do segmento de mercado-alvo em que ela atua.

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

2 Fundamentação teórica

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

Em uma pesquisa com gestores de pequenas empresas Lang *et al* (1997) estudaram a relação entre a percepção de ameaças e oportunidades e o comportamento de busca de informações. Dentre os principais resultados obtidos está o crescimento da busca de informações na medida em que aumenta a percepção de ameaças ou de oportunidades competitivas. A extensão em que os dirigentes das empresas pesquisadas buscam informações no ambiente está diretamente relacionada com a extensão em que percebem tanto oportunidades como ameaças. Isto pode ser explicado pelo fato de que nas empresas menores os gerentes se baseiam mais em fontes externas por não possuírem meios de resolução interna de problemas, principalmente funcionários qualificados. A pesquisa identificou que a busca de fontes fora da organização é fundada na confiança, ou seja, com quem o dirigente já se relacionou e confia, diminuindo assim os custos de transação. Os autores sugerem que para isto acontecer é preciso cultivar ao longo do tempo estas fontes.

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

Em outra pesquisa, Daft *et al* (1988) também investigaram a relação entre a incerteza percebida em diversos setores do meio ambiente e os meios usados por dirigentes de pequenas empresas para obter informações sobre estes setores, porém, com um ingrediente novo. Verificaram se há alguma relação entre a busca de informações e o grau de desempenho da organização medido pelo Retorno sobre o Ativo.

Os resultados indicaram que os recursos das empresas pesquisadas são direcionados para os setores considerados estratégicos que apresentam maior incerteza. Os dirigentes pesquisados responderam à incerteza com alta frequência de pesquisa em variadas fontes de informação, usando um pouco mais as pessoais do que as escritas. Se um setor oferece grande grau de incerteza são usados todos os meios para monitorá-lo. Isto indica que se usam múltiplas fontes de informação e que as pessoais e escritas devem se complementar. Quanto ao desempenho constatou-se que as empresas de melhor performance não limitam seus padrões de pesquisa de informações, pesquisam mais frequentemente e de forma mais ampla, e mais cuidadosamente adaptam a busca de informações à percepção da incerteza estratégica em todos os setores (e não só nos mais influentes). As de alto desempenho pesquisam sobre competidores, consumidores, economia e aspectos socioculturais. As de baixo desempenho pesquisam em menor número de setores, em especial aspectos tecnológicos e regulatórios da indústria.

De forma geral os resultados sugerem que os sistemas de monitoramento não devem ser restritos a fornecer dados de forma contínua sobre setores limitados do ambiente. Sistemas de informações gerenciais fornecem informações periódicas de natureza repetitiva. A repetição pode ser boa para elementos estáveis, mas não para os instáveis. O monitoramento deve contemplar múltiplas fontes (pessoais, escritas, internas e externas) uma vez que a estratégia é incremental e reflete uma gradual aprendizagem por parte da organização sobre o meio ambiente.

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

Na literatura um dos principais fatores externos considerados influentes para a competitividade organizacional é a concorrência. Fann e Smeltzer (1989) investigaram o uso que pequenas empresas fazem de informações sobre concorrentes no planejamento de curto e de longo prazo. De forma geral, o estudo mostrou que as pequenas empresas não

valorizam informações sobre a concorrência e consideram que se seu produto é bom ele será vendido, fazendo pouca diferença a postura dos competidores. O pouco apreço pelo papel dos concorrentes ocorreu independentemente do porte, receita, idade ou setor de atuação das empresas pesquisadas.

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

Em relação às organizações do setor de turismo e hotelaria, os poucos estudos realizados foram dirigidos para a realidade de grandes corporações. Wu *et al* (1998) estudaram o fenômeno monitoramento e a estratégia de expansão de hotéis transnacionais localizados na China e no Leste Europeu, mostrando que as estratégias de expansão internacional estão fortemente relacionadas com fatores específicos do ambiente e que os gerentes de unidades possuem foco restrito de monitoramento. Olsen *et al* (1994) estudaram o processo de monitoramento do ambiente externo em grande redes internacionais identificando que as mais imediatas preocupações são relacionadas com a incerteza no ambiente competitivo que envolve clientes e concorrentes. Teare (1997) verificou os principais aspectos de importância para o monitoramento em grandes hotéis do Reino Unido enquanto Costa e Teare (2000) propuseram um processo de monitoramento do ambiente para o setor hoteleiro, porém para grandes empresas, uma vez que se basearam em uma pesquisa com as 11 principais redes de hotéis de Portugal.

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

3 Aspectos metodológicos

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

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

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

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

A população alvo da pesquisa foi composta por empresas do ramo de hotelaria localizadas nos municípios de Balneário Camboriú e Itajaí e o levantamento de dados ocorreu em duas etapas. Na primeira foi construída uma listagem da população mediante fornecimento do cadastro de empresas em associações de classe, listagem telefônica e secretarias municipais de turismo, perfazendo uma população de 147 empreendimentos. A listagem final foi atualizada em uma pesquisa censitária para a obtenção dos nomes dos proprietários, dos gerentes responsáveis, do endereço eletrônico e dos dados sobre o porte pelo empreendimento.

A segunda parte do levantamento de dados ocorreu por meio do envio de questionários auto-administráveis após contato prévio com a empresa. Este tipo de questionário é estruturado de forma que o respondente possa preencher o conjunto de questões por si mesmo, sem o auxílio ou intervenção do pesquisador. Mesmo assim, quando possível, o pesquisador preencheu o questionário junto ao respondente, evitando o não retorno de instrumentos. Foram realizados contatos e enviados 60 questionários em empresas hoteleiras de Balneário Camboriú e 10 em Itajaí, obtendo-se um retorno de 40 hotéis em Balneário Camboriú e 5 em Itajaí, formando a amostra da pesquisa.

O envio do questionário foi precedido de pré-teste com unidades da população previamente escolhidas de forma a assegurar a eficaz estruturação das questões e a mais precisa compreensão dos respondentes sobre o conteúdo do questionário. O pré-teste indicou pequenas alterações na redação de algumas afirmações e a inclusão de “Contato com agências e operadores” na lista de fontes de informação do questionário.

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

Os resultados obtidos são apresentados em duas partes: na primeira são descritos e analisados os dados sobre as características das empresas da população e da amostra, e sobre o perfil dos respondentes dos questionários. Na segunda parte dos resultados são descritos e analisados os dados sobre o monitoramento de informações das empresas da amostra.

4 Apresentação das empresas e dos respondentes

Em relação à população são apresentados dados relativos ao porte por meio de número de unidades habitacionais (UHs), número de leitos e número de funcionários. Em relação à amostra são discutidas e analisadas as questões relativas ao perfil dos gestores respondentes dos questionários e à caracterização dos empreendimentos com base na idade, auto-classificação do empreendimento, porte e desempenho.

4.1 Caracterização das empresas da população

Antes da aplicação dos questionários realizou-se uma coleta de dados por telefone com o objetivo de completar a tabela da listagem dos hotéis. Foram levantados dados sobre o número de unidades habitacionais, número de leitos, número de empregados, nome do proprietário, nome do gerente e o e-mail dos hotéis de Balneário Camboriú e Itajaí.

Em relação ao número de empregados, 114 (77,55%) empresas forneceram o número de funcionários que trabalham no empreendimento. Foram considerados funcionários aqueles registrados no empreendimento, pois muitos operam durante a temporada com um número superior de funcionários que não são registrados. Assim, constatou-se que a maioria (50,87%) dos hotéis do Vale do Itajaí opera com entre 1 a 10 funcionários, 24,56% possuem de 11 a 20 funcionários, 15,8% possuem entre 21 e 39 e que somente 8,77% dos hotéis têm mais que 40 funcionários, com o maior empregando 180 pessoas regularmente.

Em relação ao número de unidades habitacionais 117 empresas (79,60%) disponibilizaram esta informação. Destas, 57% possuem até 50 unidades habitacionais (UH's), 26% possuem de 51 a 100 UH's, 9% possuem de 101 a 150 UH's, 7% possuem de 151 a 200, e a maior empresa possui mais de 200 UH's.

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

Tabela 1.
Porte em número de leitos dos hotéis da população

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

Fonte: dados da pesquisa.

O número de empresas que não têm conhecimento do número de leitos que seu estabelecimento possui foi um fato que mereceu atenção, pois este apresentou um valor muito elevado, 59, ou seja, 40,14% da população não soube informar o número de leitos do hotel. Isto significa que estas empresas não têm controle da capacidade total de acomodação que o empreendimento possui, ou que simplesmente não sabem quantos hóspedes podem receber, sendo que se trata de uma informação interna essencial para subsidiar a definição de estratégias, diretrizes e metas organizacionais.

Esses dados aparentam em certo grau de conflito ao se analisar o porte dos empreendimentos. De acordo com o número de funcionários, a metade emprega até 10 pessoas e aqueles com até 20 empregados perfazem 75% das empresas, o que indicaria uma forte presença de estabelecimentos de pequeno porte. No entanto, 59% das empresas possuem mais de 100 leitos e em torno de 43% delas possuem mais de 50 leitos, o que indicaria a presença de muitas empresas maiores. Considerando que a região possui forte sazonalidade no fluxo turístico, esses dados podem indicar que os hotéis possuem uma base instalada para atender a temporada, mas empregam regularmente um número menor de pessoas, lançando mão de contratações temporárias durante o período de alta estação.

4.2 Caracterização dos respondentes da amostra

Quanto ao perfil dos respondentes dos questionários foram analisados os dados relativos à idade, sexo, ocupação no empreendimento, tempo de atuação no empreendimento e tempo de atuação na área em que trabalham.

O observando-se a Tabela 2 pode-se constatar que a grande maioria dos respondentes (94%) são sócios-proprietários com atividades de gestão no empreendimento ou diretores/gerentes sem participação societária, sendo os responsáveis diretos pelas decisões gerenciais do empreendimento. Os dados mostram a falta da presença do proprietário na metade dos estabelecimentos, já que, a princípio, no momento da aplicação do questionário buscava-se a realização desta pesquisa com o próprio dono do hotel ou na falta do mesmo buscava-se algum responsável pelo empreendimento. Este afastamento do proprietário indica que é freqüente a colocação de um administrador contratado para assumir este cargo em seu lugar e que os estes empreendimentos não se classificariam como familiares. Dentre os respondentes, predomina o gênero masculino e, embora a faixa etária mais presente seja a entre 30 e 40 anos, encontra-se uma razoável distribuição de pessoas em todas as faixas etárias investigadas.

Tabela 2.
Dados pessoais e ocupação dos respondentes

Sexo		Idade (anos)		Ocupação no Empreendimento	
Masculino	61%	20 a 30	32,4%	Sócio sem atividades de gestão	2%
		30 a 40	34,6%	Sócio com atividades de gestão	41%
Feminino	39%	40 a 50	22%	Diretor/gerente não proprietário	53%
		Mais de 50	11%	Contador não proprietário	4%
<i>Total</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>		<i>100%</i>

Fonte: dados da pesquisa.

Quando questionados em relação a sua área de atuação, a maioria dos entrevistados revelou exercer múltiplas funções no hotel onde trabalham, demonstrando a atual importância para a hotelaria ter funcionários polivalentes e com múltiplas habilidades. O tempo médio de atuação na área foi de 10 anos, variando entre 1 a 40 anos, e tempo médio de atuação no empreendimento foi de 8 anos, também variando entre os extremos de 1 a 40 anos, o que indica a experiência dos respondentes. Os dados da Tabela 3 reforçam esse perfil de experiência, uma vez que a grande maioria (78%) possui mais de 5 anos de experiência na área. Não obstante essa experiência, o setor parece aberto a profissionais mais novos uma vez que 22% deles possuem menos de 5 anos de experiência na área.

Tabela 3.
Tempo de atuação dos respondentes (em anos)

<i>Tempo de atuação na área</i>		<i>Tempo de atuação no hotel</i>	
Até 5	22%	Até 5	39%
5 a 10	30%	5 a 10	24%
10 a 20	35%	10 a 20	26%
Mais de 20	13%	Mais de 20	11%
<i>Total</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Caracterização das empresas da amostra

Em relação aos empreendimentos investigados na amostra foram levantados dados relativos à idade da empresa, auto-classificação, porte e desempenho.

Os dados da Tabela 4 mostram que amostra é formada por empreendimentos estabelecidos no mercado, a grande maioria com mais de 5 anos de existência, ou seja, tendo superado a fase inicial em que as taxas de mortalidade dos novos negócios são maiores. Essa solidez, no que diz respeito à idade de atuação, é reafirmada pela idade média de 20 anos entre as empresas da amostra, com a mais nova tendo 1 e a mais antiga 65 anos. Quanto ao foco de atuação, predominam empreendimentos voltados para o turismo de lazer e de negócios.

Tabela 4.
Idade e auto-classificação das empresas da amostra

<i>Idade (anos)</i>		<i>Auto-classificação do empreendimento</i>	
Até 5	7%	Hotel de negócios	25,6%
5 a 10	24%	Hotel de lazer	46,5%
10 a 20	31%	Hotel de trânsito	18,6%
Mais de 20	38%	Pousada	9,3%
<i>Total</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao porte, em média os empreendimentos da amostra apresentaram 72 unidades habitacionais, tendo o menor 8 e o maior 171, resultando em um desvio padrão de 45,70. Em relação ao número de leitos, os hotéis tiveram uma média de 173, tendo o menor 24 e o maior 453 leitos, resultando em um alto valor de desvio padrão, 108,91. Quanto ao número de funcionários verificou-se que em média os hotéis operam com 21 funcionários, sendo que o menor possui 2 e o maior 70 empregados, resultando em um desvio padrão de 18,16. Os dados da Tabela 5 mostram aproximação do número de leitos e unidades habitacionais com os dados da população, verificando-se a presença de empreendimentos de variados portes também na amostra. Como diferença, constata-se na amostra investigada uma presença maior de empresas que empregam mais de 40 pessoas (24%) em relação à população investigada (8,77%).

Tabela 5.
Porte das empresas da amostra

<i>Número de UHs</i>		<i>Número de leitos</i>		<i>Número de empregados</i>	
Até 50	43%	Até 100	31%	Até 20	59%
De 50 a 100	30%	De 100 a 200	30%	De 20 a 40	17%
Mais de 100	27%	Mais de 200	39%	Mais de 40	24%
<i>Total</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>		<i>100%</i>

Fonte: dados da pesquisa

Os dados de desempenho das empresas da amostra indicam uma taxa de ocupação média de 50% nos 12 meses anteriores ao momento da pesquisa, sendo que a menor taxa obtida foi de 20% e a maior de 85%. Os dados da Tabela 6 corroboram a percepção de medianas taxa de ocupação com poucos empreendimentos obtendo taxas inferiores a 40% ou superiores a 80%, o que pode ser típico de localidades com alta sazonalidade na demanda turística, quando em alguns períodos do ano se obtém altas taxas de ocupação em detrimento de outros períodos em que as taxas são bastante menores.

Em relação à receita bruta anual, a maioria dos empreendimentos (81%) indicou faixas de faturamento inferiores ao teto legal de R\$ 1,2 milhão para a classificação de pequenas empresas e nenhuma indicou receita anual superior a R\$ 10 milhões. Esses dados sugerem uma predominância de pequenos negócios e contradiz os dados de porte em termos de leitos e unidades habitacionais. Isso pode refletir taxas de

ocupação intermediárias em uma região de alta sazonalidade marcada pela prática de tarifas reduzidas no período de baixa temporada, que acabam apenas em parte sendo compensadas pelos rendimentos da alta estação. Outra explicação possível seria uma resposta a essa questão de acordo com a classificação do empreendimento no Sistema Simples de tributação, independentemente dos dados reais de faturamento.

Tabela 6.
Desempenho das empresas da amostra

<i>Taxa de ocupação (em%)</i>		<i>Receita bruta anual (R\$)</i>	
Até 40	12%	Até 120 mil	41%
De 40 até 60	73%	De 120 até 500 mil	17%
De 60 até 80	10%	De 500 até 1,2 milhão	23%
Mais de 80	5%	Mais de 1,2 milhão	19%
<i>Total</i>	<i>100%</i>		<i>100%</i>

Fonte: dados da pesquisa

5 As práticas de monitoramento do ambiente nas empresas da amostra

O monitoramento do ambiente nas empresas pesquisadas foi obtido através da utilização de uma escala que indica o grau de frequência de obtenção de informações para 18 (dezoito) aspectos do ambiente externo. A escala variou de 1 (frequência muito baixa) a 5 (frequência muito alta). As empresas também foram questionadas sobre a necessidade de obter mais informações sobre o respectivo aspecto para a tomada de decisões gerenciais. Os resultados totais obtidos estão apresentados na Tabela 7, que apresenta a média e desvio padrão das respostas das empresas pesquisadas para o item frequência de monitoramento conforme a escala apresentada e o percentual de empresas que responderam sim ou não para a necessidade de informações sobre cada aspecto ambiental na ordem de apresentação do questionário.

Tabela 7.
 Freqüência do monitoramento dos aspectos do ambiente externo

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

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à variável fonte de informação, as empresas pesquisadas indicaram, com que frequência seu empreendimento utiliza cada uma das fontes de informações entre uma lista de 19 (dezenove) fontes, utilizando uma escala de 1 (se a empresa não obtém informações por esta fonte) a 5 (se a empresa sempre obtém informações por esta fonte). A Tabela 8 mostra a lista das fontes, a média e o desvio padrão da frequência que estas fontes são utilizadas pelas empresas na ordem em que aparecem no questionário aplicado.

Tabela 8.
Fontes de informação.

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

Os aspectos listados pela maioria dos respondentes como os mais monitorados (Tabela 9) estão relacionados a clientes, mercado, preços e prazos dos fornecedores e preços dos concorrentes. Apesar destes serem os itens mais monitorados as empresas indicaram a necessidade de obter ainda mais informações sobre eles, com exceção do aspecto “Preços praticados pelos concorrentes”, provavelmente devido a facilidade nesta área que estas informações são obtidas. Cabe destacar que os aspectos “Necessidades dos clientes” e “Mudança nas tendências do mercado de atuação”, apesar de terem obtido as maiores médias de monitoramento, foram justamente os aspectos que um maior número de empresas declarou necessidade de mais informações, indicando que uma mais alta frequência de monitoramento não tem sido suficiente para satisfazer os dirigentes dessas empresas. Esse resultado pode demonstrar que as atividades de monitoramento não estão adequadas, já que a maior frequência de monitoramento parece não proporcionar todos os dados almejados.

Tabela 9.
Aspectos mais monitorados

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

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando-se os aspectos de menor média de monitoramento (Tabela 10), verifica-se que, entre os cinco de menor média, quatro estão relacionados com os concorrentes.

Tabela 10.
Aspectos menos monitorados

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

Fonte: Dados da pesquisa

Embora o aspecto “Custos e resultados financeiros dos concorrentes” seja reconhecidamente algo difícil de obter, outros aspectos dos concorrentes como mudanças no marketing, mudanças nos serviços e introdução de novos produtos são fatores que, como os preços, podem ser obtidos sem maiores dificuldades e são importantes para as decisões estratégicas das organizações.

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

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

Tabela 11.
Fontes mais utilizadas

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

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as fontes mais utilizadas para obtenção de informações destacam-se os contatos com clientes, empregados e agências. Este resultado vai ao encontro dos obtidos por Smelter *et al* (1988), na qual as fontes pessoais foram consideradas mais importantes que as impessoais. Nos empreendimentos do Vale do Itajaí, a maioria das fontes mais utilizadas são do tipo pessoal e informal. Porém, os resultados aqui obtidos opõem-se aos do estudo de Lang *et al* (1997) que constatou que nas pequenas empresas os gerentes baseiam-se em fontes externas. A pesquisa detectou que das cinco fontes mais utilizadas (Tabela 11), 3 se caracterizam como fontes internas a organização, sendo que as fontes externas estão mais presentes na lista de fontes com menor média de utilização, conforme a Tabela 12.

Tabela 12.
Fontes menos utilizadas

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

Fonte: Dados da pesquisa

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

6 Conclusões

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

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

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

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

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

A fim de dar prosseguimento a essa pesquisa sugere-se que a amostra dos hotéis seja ampliada para outras localidades aumentando o poder explicativo dos resultados aqui obtidos. Recomenda-se, tam-

bém, estudos que detalhem o uso de fontes para cada tipo de informação do ambiente e as possíveis barreiras que os empreendimentos hoteleiros brasileiros enfrentam na atividade de monitoramento. Esses temas colaborariam para um maior conhecimento desse fenômeno que ainda é pouco estudado no Brasil.

Referências

- BRYMAN, A. *Research methods and organizational studies*. London: Routledge, 1989.
- COSTA, J.; TEARE, R. Developing an environmental scanning process in the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, n. 3, 2000.
- DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: and empirical study. *Strategic Management Journal*, vol. 9, n. 2, 1988.
- FANN, G. L.; SMELTZER, L. R. The use of information from and about competitors in small business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, n. 4, 1989.
- GRACIOSO, Francisco. *Grandes sucessos da pequena empresa*. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- LANG, J. R., CALATONE, R. J., GUDMUNDSON, D. Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities. *Journal of Small Business Management*, vol. 35, n. 1, 1997.
- NERONE, Frederick A. *Applying the strategic planning process to small business enterprises*. 272 p. PhD Thesis – The Union Institute, 1997.
- OLSEN, M. D.; MURTHY, B.; TEARE, R. CEOs perspectives on scanning the global hotel business environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, n. 4, 1994.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília: SEBRAE, 2004.
- SMELTZER, L. R.; FANN, G. L.; NIKOLAISEN, V. N. environmental scanning practices in small business. *Journal of Small Business Management*, vol. 26, n. 3, 1988.
- TEARE, R. Assessing information needs and external change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, n. 7, 1997.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- WU, A.; COSTA, J.; TEARE, R. Using environmental scanning for business expansion into China and Earsten Europe: the case of transnational hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n.7, 1998.