

Reuna

INFORMAÇÕES DE MERCADO PARA TOMADA DE DECISÃO: UMA AVALIAÇÃO DE EMPRESAS DO SETOR DE TURISMO E HOSPITALIDADE

MARKET INFORMATION FOR DECISION MAKING: AN EVALUATION OF COMPANIES IN TOURISM AND HOSPITALITY SECTORS

Claudio de Souza Miranda

Universidade de São Paulo, Brasil.

Endereço: Av. Bandeirantes, 3900, CEP 14040-905 - Ribeirão Preto - SP - Brasil

Fone: (16) 3315-3920

Email: csmiranda@fearp.usp.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2122102098432475>

Renê de Oliveira Joaquim dos Santos

Universidade de São Paulo, Brasil.

Endereço: Av. Bandeirantes, 3900, CEP 14040-905 - Ribeirão Preto - SP - Brasil

Fone: (16) 3315-3920

Email: reneoliveira@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6052326134306289>

Erasmu José Gomes

Universidade de São Paulo, Brasil.

Endereço: Av. Bandeirantes, 3900, CEP 14040-905 - Ribeirão Preto - SP - Brasil

Fone: (16) 3315.0583

Email: erasmu@fearp.usp.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5294701149027492>

Leandro Rodrigues Gonzalez Fernandez

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, Brasil.

Endereço: Rua Pedro Vicente, 625, CEP 01109-010 - São Paulo - SP - Brasil

Fone: (11) 2763-7616

Email: le_ca@terra.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7269976266233042>

Marina Toledo de Arruda Lourenção

Universidade de São Paulo, Brasil.

Endereço: Av. Bandeirantes, 3900, CEP 14040-905 - Ribeirão Preto - SP - Brasil

Fone: (16) 98119.9956

Email: mtalourencao@fearp.usp.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2034671681003720>

Submissão: 24 Out. 2015 **Publicação:** 19 Dez. 2015. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto.

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/766>

Resumo

Parte significativa da renda do município de Ribeirão Preto advém de empresas do setor de serviços, incluindo empresas de turismo e hospitalidade, como hotéis, agências de viagens e empreendimentos relacionados à alimentação. Neste setor

grande parte estabelecimentos analisados é formada por micro e pequenas empresas (MPEs). Não obstante, estatísticas apontam que metade das MPEs, em geral, encerra suas atividades antes de completar dois anos, 57% não passa do terceiro ano e 60%, do quarto - o que denota, dentre outros aspectos, a fragilidade inerente a empreendimentos desse porte. A informação, por sua vez, é considerada um dos principais elementos para a formulação de estratégias que permitam a empresas, de qualquer porte, atingirem maior competitividade e lograrem, assim, sua permanência no mercado. Portanto, o objetivo da presente pesquisa é conhecer quais informações do ambiente econômico e de mercado são utilizadas para a tomada de decisão empresarial e elaboração de estratégias. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória por meio de entrevistas em profundidade que foram realizadas com gestores de micro e pequenas empresas do setor de turismo e hospitalidade de Ribeirão Preto. As conclusões apontam para a existência de lacunas significativas na obtenção e na utilização da informação, mas podem ser superadas e transformarem-se em oportunidades de melhorias para os negócios analisados.

Palavras Chave: Busca de informação; Tomada de decisão empresarial; Elaboração de estratégias; Setor de Turismo, Hospitalidade.

Abstract

The most part of the city of Ribeirão Preto income comes from the service sector, including tourism and hospitality companies, as hotels, travel agencies and restaurants. In this sector a significant proportion of establishments analyzed consist of micro and small enterprises (MSEs). However, statistics show that half of MSEs, in general, quits business before completing two years, 57% lasts only until the third year of existence and 60% until the fourth - which denotes, among other things, the inherent fragility of these enterprise. Information is considered one of the key elements for formulating strategies that enable companies of any size, to achieve greater competitiveness and thus achieve their stay in the market there for, the aim of this research is to know which information the economic environment and market uses for corporate decision making and strategy formulation. A qualitative exploratory research was developed through interviews that were conducted with micro and smalls enterprises managers of Ribeirão Preto tourism and hospitality sector. The findings point to the existence of significant gaps in obtaining and using information, but they can be overcome and turn into improvement opportunities for the business analyzed.

Keywords: Information seeking; Corporate decision making; Tourism sector; Hospitality.

Introdução

Ribeirão Preto, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é o oitavo município mais populoso do estado de São Paulo e a terceira maior cidade do interior paulista, atrás de Campinas e São José do Rio Preto, sendo um pólo de atividades comerciais e prestação de serviço. Tendo como área de influência o nordeste paulista e até algumas cidades do estado de Minas Gerais, segundo o IBGE (2011) Ribeirão Preto possui o 28º Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, representando 0,46% do PIB nacional. Parte significativa da renda do município advém de empresas do setor de serviços instaladas na cidade, inclusive diversas empresas do setor de turismo e hospitalidade, como hotéis, agências de viagens e empresa do setor de alimentação externa.

No Brasil, o setor de serviços vem crescendo consideravelmente desde a década de 2000. Segundo dados do IBGE (2010), o setor de serviços representava, em 2010, 29,9% das empresas abertas no Brasil. Especificamente, em relação ao setor de agências de viagens, operadores turísticos e outros serviços de turismo, representava 4,8% das empresas de serviços e 1,9% do pessoal ocupado no setor, tendo em média seis empregados por organização. Dessa forma, observa-se que muitas empresas do setor de turismo e hospitalidade podem ser consideradas micro empresas e empresas de pequeno porte.

Segundo Araújo, Gonçalves e Matias (2014), a hospitalidade pode estar presente em diversos momentos no turismo, desde o processo de escolha do destino na agência de viagem ao meio de transporte a ser utilizado pelo turista que o levará ao seu destino. Além disso, pode-se incluir o acolhimento nos equipamentos turísticos, como os meios de hospedagem, espaços de alimentos e bebidas, contato com os habitantes da localidade e sinalização turística.

Segundo Schulze (2013) atualmente o fenômeno do turismo está associado ao consumo e o seu desempenho é fortemente influenciado pelo crescimento do nível de renda que os consumidores vêm experimentando e adquirindo. Sendo assim, devido à importância que a atividade confere aos indivíduos como visitantes, na condição de turistas, é necessário atentar-se para a preparação das pessoas envolvidas na receptividade destes, bem como na organização do *trade* turístico das cidades e na qualidade dos serviços que venham a utilizar, como restaurantes, agências de viagens, hotéis, entre outros.

De acordo com Rocha e Amaral (2012), a profissionalização dos trabalhadores e gestores nas atividades do turismo é apontada como condição fundamental para o desenvolvimento do setor. Disso resulta a importância dos programas de educação que visem à qualificação do corpo técnico nele empregado. Dessa forma, a qualificação técnica, principalmente dos gestores, nas atividades do turismo, está diretamente vinculada à melhoria do sistema de prestação de serviços.

Um dos ramos do turismo que tem tido grande crescimento, e Ribeirão Preto está inserido neste contexto, é o turismo de negócios. De acordo com Andrade (1998), entende-se por turismo de negócios o conjunto de atividades de viagem, de hospedagem, de alimentação e de lazer praticado por quem viaja a negócios referentes aos diversos setores da atividade comercial ou industrial ou para

conhecer mercados, estabelecer contatos, firmar convênios, participar de treinamento em novas tecnologias, vender ou comprar bens ou serviços.

Ribeirão Preto, por ser um pólo de prestação de serviço do nordeste paulista, conta com a presença de micro e pequenos empresários, principalmente. Estes, por sua vez, possuem uma responsabilidade muito grande por exercerem suas atividades no município. Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego demonstram que 83,5% dos empregos gerados no Brasil entre 2003 e 2013 foram criados por micro e pequenas empresas, e grande parte destes foram firmados pelo setor de serviços.

Segundo dados do SEBRAE (2013a, p. 27), micro e pequenas empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 99% das 6,3 milhões de empresas formais na indústria, comércio e serviços e empregam 51,7% da força de trabalho que possui carteira assinada e 40% da massa salarial paga aos trabalhadores formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país.

Entretanto, tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2005, 2006 e 2007, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 73,6%, 75,1% e 75,6% respectivamente (SEBRAE, 2013b, p. 19). No caso do Estado de São Paulo, estudo conduzido pelo SEBRAE-SP, com 3.000 empresas com registro de abertura entre 2003 e 2007, revelou que a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no terceiro ano após sua abertura foi de 46%, no quarto ano foi de 50% e no quinto ano foi de 58% (SEBRAE-SP, 2010, p. 3).

É plausível questionar se a elevada quantidade de empresas que encerram suas atividades em um período inferior a quatro anos ocorre porque muitos modelos ou ferramentas de gestão, como planejamento estratégico, análise SWOT, análise das cinco forças de Porter, criação de cenários, não são exploradas pelos empresários, principalmente por eles não as conhecerem.

Referindo-se às razões pelas quais o planejamento estratégico de micro e pequenas empresas, quando existente, é quase sempre fragmentado e incompleto, e nem sempre implantado, Fonseca *et al.* (2013, p. 9) apontam “[...] a alta restrição de recursos, inclusive de pessoal qualificado para a análise estratégica e a escassez de tempo para a reflexão estratégica”. Estas características, no entanto, não parecem ser exclusivas a micro e pequenas. De acordo com Ruas (2003, p. 4), uma pesquisa conduzida por uma consultoria especializada com 30 empresas brasileiras de médio e grande porte mostrou que [...] menos de 10% das estratégias foram eficientemente formuladas e executadas.

Não obstante, um dos principais elementos ou insumos para a utilização desses modelos ou ferramentas de planejamento estratégico são as informações oriundas do ambiente externo. Para Fonseca *et al.* (2013, p. 10), “[...] a obtenção e a interpretação de informações constituem o fator central da tomada de decisões nas MPEs. Daí a importância de se consultarem fontes de informação confiáveis e que ofereçam subsídios consistentes”.

Segundo Borges (1995), “informação é o insumo básico do paradigma da sociedade do conhecimento”. Após obter essas informações e inseri-las nos modelos ou ferramentas de gestão, os empresários ou o tomador de decisão terá melhores condições de avaliar as alternativas para tomar a decisão que atingirá

maior resultado. Borges (1995) também afirma que a competitividade de uma empresa está atrelada à sua capacidade de obter, processar e disponibilizar/utilizar informações de forma rápida e segura. Sendo assim, nota-se que a informação do ambiente externo, quando adequadamente selecionada, interpretada e analisada torna-se um ativo muito valioso para a empresa.

Ainda que entendendo a natureza e importância da informação do ambiente econômico para a competitividade dos negócios, será que o micro e pequeno empresário do setor de serviços de turismo e hospitalidade de Ribeirão Preto possui informações suficientes e corretas para serem utilizadas na elaboração de estratégias e para a tomada de decisão?

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa foi realizar um levantamento junto à micro e pequenos empresários do setor de turismo e hospitalidade de Ribeirão Preto, mais especificamente com agências de turismo, hotelaria e alimentação, para conhecer quais informações do ambiente econômico são utilizadas para a tomada de decisão. Ou seja, que tipo de dados e informações os empresários acessam para criar suas estratégias de curto ou longo prazo.

Como objetivo secundário, e de forma complementar, esta pesquisa buscou efetuar um levantamento sobre quais informações não estão disponíveis para os empresários analisados e que seriam de importância para subsidiarem decisões estratégicas da empresa. Buscou-se, ademais, efetuar uma análise da credibilidade das informações atualmente utilizadas, ou seja, em quais fontes de informações os empresários confiam.

O resultado da pesquisa possibilita a compreensão acerca do tipo de informações que o micro e pequeno empresário do setor de serviços de turismo e hospitalidade de Ribeirão Preto usa para tomar suas decisões, além de identificar de que tipo de informações ele está necessitando. Dessa forma a presente pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento de novas ferramentas e indicadores ou adaptar os existentes para que possam auxiliar na gestão e no desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, contribuir com a economia local. Ressalta-se que, apesar de ser um estudo local, parte das evidências obtidas são comuns a empresários congêneres de outros municípios brasileiros. Cabe ressaltar que o trabalho delimita-se à compreensão de como ocorre o processo de captação de informações para a tomada de decisões, sendo assim o presente estudo não tem a intenção de avaliara qualidade de todo o processo de planejamento de tomada de decisão das empresas entrevistadas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estratégia e planejamento estratégico

Em um contexto marcado por mercados altamente competitivos e globalizados, com produtos e serviços cada vez mais intensivos em inovação, estratégia pode ser definida como

[...] um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Nesse sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer (HITT; DUANE; HOSKISSON, 2008, p. 4).

Por sua vez, Campos e Pedrozo (2015, p. 74) alertam que “[...] a estratégia é uma criação diária, não só dos gerentes de topo, mas de todos aqueles que vivem o dia a dia organizacional”. Segundo Kottler e Keller (2007), para assegurar que as ações decorrentes da adoção de uma estratégia sejam executadas corretamente, é necessário elaborar um planejamento estratégico. Este, por sua vez, exige ações em três dimensões. A primeira delas refere-se ao fato de que os negócios da empresa devem ser gerenciados como uma carteira de investimentos. A segunda diz respeito ao fato de que os pontos fortes de cada negócio devem ser avaliados com base no crescimento e posição competitiva no mercado e, por último, deve-se estabelecer uma estratégia a fim de se desenvolver um plano para cada negócio, considerando os objetivos de longo prazo a serem atingidos.

Comumente, todo planejamento estratégico envolve, ademais, dois níveis de análise: do ambiente externo e do ambiente interno. A análise do ambiente externo consiste, basicamente, na identificação das ameaças e das oportunidades externas à organização. Por sua vez, a análise do ambiente interno consiste, basicamente, na identificação das forças e fraquezas internas à organização. Esta abordagem é chamada de análise *SWOT*, cuja sigla é derivada dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*.

Subsidiariamente à análise *SWOT*, Porter (1989) desenvolveu um esquema de análise macroambiental, relacionado ao setor econômico-produtivo no qual a organização atua ou pretende atuar, sendo útil para a elaboração do seu planejamento estratégico. Essa análise é conhecida como as “cinco forças de Porter”, sendo essas representadas por i) poder de barganha dos fornecedores, ii) poder de barganha dos clientes, iii) ameaça de novos entrantes, iv) ameaça de produtos substitutos e v) rivalidade entre concorrentes. Qualquer mudança na correlação dessas forças requer novas análises do ambiente.

Considerando o fato de que “muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais - condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil”, autores como Hitt, Duane e Hoskinsson (2008) propõem que a análise do ambiente externo pelas organizações envolva quatro atividades: i) escaneamento, ii) monitoramento, iii) previsão e iv) avaliação. Por sua vez, Kotler e Keller (2007) ponderam que, em um ambiente em rápida alteração, a empresa deva monitorar seis forças importantes: i) demográfica, ii) econômica, iii) natural, iv) tecnológica, v) político-legal e vi) sociocultural.

2.2 A obtenção de informações pelas empresas

De acordo com a *Association for Information and Image Management* (AIIM, 2011), a humanidade gerou, nos últimos 50 anos, a mesma quantidade de informação gerada nos cinco mil anos anteriores. Devido ao grande volume de

informação disponível atualmente, os tomadores de decisão precisam receber a informação lapidada para que a decisão seja acurada e tomada no menor tempo possível. Para isso deve haver o apoio de sistemas de informação internos e também de fontes externas.

Muitas empresas contam com uma gerência de recursos informacionais (GRI) que, segundo Borges (1995, p. 9), “[...] age coordenando e integrando os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para apoio à gestão estratégica empresarial. Ela possibilita o monitoramento ambiental pela atividade de mapeamento informacional”. O monitoramento ambiental é caracterizado pela exploração de dados do ambiente, que busca indicadores que forneçam aos administradores informações relevantes.

Segundo Degent (1986) existem dois tipos de exploração do ambiente: a passiva e a ativa. A exploração passiva é caracterizada apenas pela observação do ambiente (ou vigilância), ou seja, apenas observar os acontecimentos e os fatos. Já a exploração ativa ocorre quando há necessidade de explorar fatos e acontecimentos de forma mais aprofundada.

A informação é importante, mas é preciso saber onde está a sua fonte, para que as decisões sejam tomadas de forma confiável, ágil e eficaz.

Algumas fontes de informação podem ser, por exemplo, as equipes de vendas e de engenharia, os canais de distribuição, os fornecedores, as agências de publicidade, os ex-funcionários de concorrentes, encontros profissionais, as associações comerciais, as empresas de pesquisa mercadológica, a engenharia reversa, as empresas de pesquisa mercadológica e também os sistemas de informações que podem ser instalados em empresas para o maior gerenciamento e controle das informações internas e externas.

Segundo Yuet *et al.* (2015), os sistemas de informação são ferramentas valiosas que geram informações que permitem aos executivos formular e executar decisões estratégicas em suas empresas. Em um estudo mais recente, Simarro, Devece e Albert (2015) analisam a efetividade dos sistemas de informação. Os autores relatam que esses sistemas podem originar baixos custos e diferenciação para as empresas, principalmente em organizações que são orientadas para o custo. Além disso, o estudo indica a importância de que esses sistemas sejam desenvolvidos com base nos objetivos principais da organização, para que, dessa forma, possa atendê-los.

No que diz respeito às demais fontes de informações mencionadas, têm-se, por exemplo, as fontes institucionais de informação no contexto brasileiro, como o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), que tem implantado e coordenado inúmeras ações voltadas para a atividade de informação tecnológica. Há também a Confederação Nacional da Indústria (CNI), que fornece informação de interesse para a indústria, assim como as Federações de Indústrias presentes nos 26 Estados da Federação e Distrito Federal, e também o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), presente também nos 26 Estados da Federação e Distrito Federal.

Não menos importante, cabe ainda menção ao Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e à Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Algumas das informações produzidas pelas entidades referidas são abertas, sobretudo no caso do IBICT, IBGE e SEBRAE. Em outros casos, parte

das informações produzidas é aberta aos interessados, em geral, e parte restrita apenas a seus associados, como no caso da CNI e Federações de Indústria dos Estados, por exemplo.

Como exemplo de fonte fechada de informação, tem-se a Serasa Experian, uma organização líder no mercado, que comercializa informações para proteção ao crédito. As empresas do setor terciário são suas principais clientes e utilizam, sobretudo, seu serviço de consulta à inadimplência dos consumidores. Além disso, a Serasa Experian possui indicadores de demanda do consumidor por crédito, demanda das empresas por crédito, atividade econômica, atividade do comércio, inadimplência das empresas, qualidade de crédito do consumidor, qualidade de crédito das empresas, indicadores de perspectiva, pontualidade de pagamentos, cheques sem fundo, falências e recuperações. Os indicadores produzidos pela Serasa Experian não são abertos.

Por outro lado, existem fontes de informações abertas, como o Índice de Preço ao Consumidor (IPC), fornecido pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE), que mede a evolução do custo de vida das famílias e o Índice Geral de Preços (IGP), fornecido pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), que também mede a evolução do custo de vida das famílias. Esse tipo de indicador é muito utilizado pelas empresas e pelo governo, pois auxilia na tomada de decisão acerca de reajustes salariais, reajustes de preços como alimentos e aluguéis, precificação de mercadorias e outros.

2.3 Análise de cenários para empresas

As informações geradas pelo ambiente externo, ou por fontes externas, também podem ser empregadas pelas organizações para explorar possibilidades de futuro. Para tanto, foram criadas algumas ferramentas. Uma delas refere-se à construção e análise de cenários. Segundo Ringland (2006) “[...] cenários são importantes ferramentas estratégicas para se estudar o futuro e formar visões robustas, o que melhora a qualidade das decisões e a compreensão de suas implicações para a estratégia”.

Para Godet (1994) cenário é uma “configuração de imagens de futuro condicionadas e fundamentadas em jogos coerentes de hipóteses”. Para Selin (2006), cenário pode ser entendido como “histórias que relatam diferentes perspectivas de futuros, plausíveis, que são desenvolvidos por meio de métodos que unem percepções sobre tendências e incertezas”.

Segundo Faller e Almeida (2014), o método de elaboração de cenários ajuda a traçar as diretrizes adequadas para o planejamento estratégico da empresa, reduzindo as chances de insucesso ou fracasso do empreendimento. Para a construção de cenários, existem vários tipos de técnicas e modelos, empregados de acordo com a preferência de cada analista. A análise de cenários é uma ferramenta útil para o tomador de decisão, sendo relevante para as ações estratégicas das organizações.

Adicionalmente, Van der Heijden (2009) afirma que o exercício de planejar por cenários ajuda os gestores a identificar possíveis estratégias e considerar sua força

e robustez diante do cenário proposto. Segundo este autor, para construir cenários é necessário considerar apenas as incertezas que realmente fariam diferença no ambiente de negócio. Dessa forma, a sua ideia consiste em compreender os elementos estáveis e levar em consideração apenas os fatores incertos de maior impacto sobre o cenário, observando-se que quanto maior a incerteza, maior a possibilidade de as análises ficarem mais generalizadas e superficiais. Não obstante, não basta apenas obter informações ou construir cenários, é necessário agir. Neste momento, entra em ação o tomador de decisão. Segundo Borges (1995, p. 4), “os gerentes da nova organização vivem em um ambiente inteiramente novo, no qual se veem obrigados a tomar decisões, não só em maior número, mas de forma cada vez mais rápida”.

2.4 Como ocorre à tomada de decisão empresarial

O ser humano toma decisões a todo o momento no seu cotidiano. Não obstante, no contexto organizacional, quando se trata, especialmente, de decisões estratégicas, é aconselhável utilizar um modelo de tomada de decisão. Em um estudo recente, Xu e Zhao (2015) consideram que as pessoas usualmente têm que tomar decisões em seu cotidiano, e isso pode ser entendido como um processo de classificar as alternativas ou selecionar as melhores das múltiplas alternativas baseadas na informação proveniente para a decisão no dado ambiente.

Existem vários modelos com a finalidade de facilitar a tomada de decisão. Um deles é o modelo apresentado por Bazerman (2004), que consiste nos seguintes passos: i) definir os problemas - sendo preciso ter um entendimento correto dos problemas para não resolver problemas errados; ii) identificar os critérios, iii) ponderar os critérios, ou seja, verificar o grau de importância, relevância e prioridade de cada critério e atribuir uma nota ou peso relativo a cada um deles; iv) gerar alternativas - com cautela, para não perder muito tempo gerando alternativas desnecessárias; v) classificar as alternativas conforme cada critério e vi) identificar a solução ótima, que consiste em multiplicar a classificação de uma das etapas anteriores pelo peso relativo de cada critério, somar a classificação ponderada de todos os critérios para cada alternativa e escolher a solução, cuja soma for maior.

Esse modelo pressupõe que o tomador de decisão consiga identificar o problema corretamente, identificar todos os critérios, ponderá-los perfeitamente, segundo suas preferências, conhecer todas as alternativas relevantes, avaliar cuidadosamente cada alternativa com base em cada critério e calcular as alternativas com precisão e escolher a melhor alternativa. Porém, existem outras variáveis que limitam o modelo como, por exemplo, tempo e custo, que têm implicações sobre a qualidade e a quantidade das informações disponíveis. Limitações cognitivas e de percepção também restringem a capacidade dos tomadores de decisão de identificarem a solução ótima.

Adicionalmente, Xu e Zhao (2015) ponderam que, na tomada de decisão, a incerteza existe porque os objetivos são incertos e complexos; dessa forma o gerenciamento e a modelagem das informações incertas são vitais para a conquista da solução desejada. Segundo Flippo e Musinger (1970 *apud* BORGES, 1995, p. 7),

Como processadores de informação, os tomadores de decisão atuam limitados pelo volume, pela qualidade de dados disponíveis, por sua habilidade para acessá-los e por sua capacidade de analisá-los. O sucesso de um gerente pode ser medido pela qualidade e quantidade de suas decisões, que vão depender de sua eficiência na utilização de informações. A chave para o sucesso é obter informações úteis e exatas disponíveis no momento certo.

Em suma, a informação é base para o desenvolvimento de estratégias e ações, além de ser insumo para ferramentas administrativas. Por isso, a informação é considerada um recurso estratégico para as organizações contemporâneas.

2.5 O setor de turismo e hospitalidade e sua importância no Brasil e em Ribeirão Preto

A Organização Mundial do Turismo define turismo como “as atividades que as pessoas realizam durante viagens e estadas em lugares diferentes do seu entorno habitual, por um período inferior a um ano, com finalidade de lazer, negócios ou outros” (OMT, 2001, p. 11). Por sua vez, Andrade (1998) complementa o conceito expondo que turismo é o conjunto de serviços que têm por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos fora de suas residências usuais.

O deslocamento e a permanência fora do local de residência habitual obrigam o turista, ainda que transitoriamente, a buscar serviços de hospedagem, alimentação, uma empresa que organize todos esses serviços em um só, como os agentes de viagens, bem como, eventualmente, entretenimento. Por isso o turismo se aproxima do campo da hospitalidade comercial.

Camargo (2004) propõe a delimitação em dois eixos de tempo/espço para a hospitalidade: um cultural e outro social. O eixo cultural delinea a hospitalidade com base na recepção de pessoas, hospedagem, alimentação e entretenimento onde se entende:

- recepcionar e receber pessoas - é a melhor representação da hospitalidade, pois compreende o ato de acolher pessoas que, antes de tornar-se um gesto da vida social, constitui um ritual da vida privada;

- hospedar - embora a noção de hospitalidade não envolva necessariamente o ato de proporcionar abrigo, não pode ser dela dissociada, uma vez que o ato de hospedar está relacionado ao acolhimento;

- alimentar - algumas culturas acreditam que oferecer alimentos concretiza o ato da hospitalidade;

- entreter - ainda que todos os dicionários restrinjam a noção de hospitalidade ao ato de hospedar e alimentar, receber pessoas implica entretê-las de alguma forma, proporcionando momentos aprazíveis, marcantes no período vivido.

Já o eixo social aponta quatro categorias, sendo elas doméstica, pública, comercial e virtual. Para efeito deste trabalho, o conceito de comercial decorre do

fato de que a hospitalidade moderna se dá dentro de estruturas comerciais, adequadas principalmente à designação habitual de hotelaria.

Para Collpy (2002) a hospitalidade profissional tem enfoque comercial, ou seja, a venda de hospedagem. Assim, a função do hoteleiro é comercializar a unidade habitacional e o acolhimento característico da hospitalidade, porém o cliente não deve ter a percepção de troca do pagamento pela hospitalidade. De acordo com Jones e Lockwood (2004), a hospitalidade comercial nasce da hospitalidade doméstica, observada como um negócio que demanda alimentação e alojamento fora do lar, enquanto um sistema empresarial tem como objetivo principal criar valor para seus clientes. Para Abbey (1993), o sucesso da gerência da hospitalidade depende de se manter lado a lado com as tendências atuais e de agir antes que a competição o faça. Pro-agir, melhor que reagir, é a chave do sucesso.

No Brasil, o setor de turismo e hospitalidade é economicamente significativo. Segundo o Ministério do Turismo (BRASIL, 2013), em 2012, o Brasil recebeu cerca de um milhão de turistas estrangeiros, oriundos principalmente da França, Estados Unidos e China, gerando uma receita cambial ao país de 1,075 bilhão de dólares. Os aeroportos brasileiros registraram, no mesmo ano, 85,5 milhões de embarques nacionais. Em termos de infraestrutura, havia em 2012 14.420 agências de turismo cadastradas, 6.273 hotéis que ofereciam 686.495 leitos. Há ainda mais de 220 mil empresas atuando no setor alimentício (restaurantes e lanchonetes). Em 2012 o setor de turismo e hospitalidade movimentou R\$127 bilhões, o que representou 3,6% do produto interno bruto do Brasil.

O turismo de negócios e eventos é também um segmento que tem tido grande crescimento no Brasil. Dados da 9ª Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo (PACET) (Brasil, 2013) demonstram que as empresas organizadoras de eventos cresceram 23,3% em 2012, aparecendo à frente de agências de viagem (21,9%) e promotores de feiras (14,9%). Segundo o Ministério do Turismo, o chamado turismo de “Negócios e Eventos” compreende o conjunto de atividades turísticas decorrentes dos encontros de interesse profissional, associativo, institucional, de caráter comercial, promocional, técnico, científico e social (BRASIL, 2006).

Ainda, de acordo com o Ministério do Turismo, há uma linha muito tênue que separa as atividades do turismo de negócios e o de eventos. No caso de ambas as temáticas, o turista que o realiza, diferentemente do turista de lazer, não escolhe por si só o destino a que irá viajar, pois depende da decisão de sua empresa/instituição ou da cidade que sediará o evento (BRASIL, 2010). Os turistas de negócios são caracterizados principalmente por turistas individuais, que se deslocam para participar em reuniões de trabalho. As atividades desenvolvidas por estes turistas podem ser classificadas em diversas categorias, sendo as feiras de negócios as de mais alto poder de atração, inclusive entre todas as atividades do segmento de Negócios e Eventos.

Conforme Montes e Coriolano (2003), no caso de turismo de eventos, a motivação inicial é externa aos participantes, visto ser esta dos promotores, enquanto nas diversas tipologias turísticas a motivação é pessoal ou induzida. O turismo de eventos apresenta a vantagem de ser menos sensível ao preço, com viagens mais curtas, mais frequentes e em meio de semana.

Os eventos podem ser classificados, quanto ao seu caráter, como: eventos comerciais, técnico-científicos, promocionais e sociais. Guimarães e Ferreira (2006) apontam que o turismo de eventos é visto como uma ferramenta estratégica no fomento de negócios, e não apenas como um investimento eventual, de lazer ou diversão. Bahl (2004) explana que o turismo de eventos gera fluxo de pessoas, agrega valor à oferta turística e pode servir como instrumentos de comunicação para a atração dos participantes. Pode ainda ampliar a chance de uma maior permanência destes na localidade receptora.

Em 2013 o Ministério do Turismo selecionou dez destinos brasileiros com base nas premissas e critérios dos Planos de Marketing Turístico Nacional para servirem de referência em segmentação do turismo. A cidade de Ribeirão Preto foi uma das cidades escolhidas como referência para o turismo de negócios e eventos em função de diversas particularidades. Dentre elas, destacam-se: concentração de um pólo industrial expressivo, existência de centros tecnológicos e acadêmicos de referência, aeroporto com frequência regular de voos nacionais e regionais, assim como da boa acessibilidade terrestre e da sua capacidade de hospedagem. Além disso, a cidade é sede de vários eventos e feiras de importância nacional e internacional, como, por exemplo, a Agrishow, que é a maior feira de agronegócio da América Latina.

3. Metodologia

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa exploratória. Optou-se por assim realizá-lo, pois, por meio do estudo exploratório-qualitativo, é possível conhecer com mais profundidade o assunto, tornando-o mais claro (RAUPPEN; BAREN, 2003). Tendo em vista que o modo como os empresários obtêm informações para suas empresas pode variar muito entre eles e que, ademais, é preciso à obtenção de respostas detalhadas, o método qualitativo justifica-se por proporcionar melhor visão e compreensão do problema a ser abordado (MALHOTRA, 2012).

Com a finalidade de verificar como os dirigentes de micro empresas e empresas de pequeno porte do setor de turismo e hospitalidade da cidade de Ribeirão Preto obtêm informações para o desenvolvimento de seu planejamento, e para tomada de decisões, foram realizadas entrevistas em profundidade com oito empresários. Os entrevistados foram selecionados por conveniência, visto que a aplicação do roteiro deu-se em empresas que estavam disponíveis para as entrevistas.

Foram entrevistados empresários e gerentes de três agências de turismo, três hotéis e dois restaurantes. As entrevistas foram realizadas durante o período compreendido entre julho e outubro de 2013. Para que os entrevistados pudessem ter maior espontaneidade nas respostas, preferiu-se manter o anonimato das empresas e dos entrevistados, sendo identificados por códigos de acordo com o segmento (Hotel 1, Agência 1...).

Para a realização da coleta de dados, foi desenvolvido um roteiro de entrevistas. As perguntas do roteiro foram elaboradas conforme o objetivo do trabalho que, como já mencionado, visou identificar que tipo de informação e

indicadores os empresários exploraram para criar suas estratégias e tomar suas decisões. As perguntas do roteiro foram elaboradas de acordo com um modelo apresentado na revisão de literatura, mais especificamente o modelo de análise ambiental proposto por Kotler e Keller (2007), que contempla os seguintes aspectos: demografia, economia, aspectos naturais, tecnológicos, política legal e socioambiental. A partir disso, foram elaboradas 26 questões que compuseram o roteiro das entrevistas realizadas. O Quadro 1 relaciona o objetivo principal proposto por este trabalho com o modelo de Kotler e Keller (2007), assim como as questões elaboradas para a obtenção dos resultados. Além disso, também relaciona o segundo objetivo da presente pesquisa com a questão que lhe foi atribuída.

Quadro 1 – Roteiro das entrevistas.

Questões para objetivo principal					
Demografia	Ambiente econômico	Ambiente Natural	Tecnológicos/ inovação/novidades	Ambiente Político	Ambiente Sociocultural
O que você faz para conhecer a população e identificar oportunidades?	O que você faz para monitorar os acontecimentos da economia nacional e local?	Como vocês buscam saber a respeito dos acontecimentos naturais?	Você se preocupa com novidades? Como você busca por novidade? O que essas novidades podem contribuir com seu negócio?	Você acompanha os acontecimentos políticos do seu país e de Ribeirão Preto?	Você conhece a população em que seu negócio está inserido? Conhece hábitos? Cultura? Comportamentos?
Você já se beneficiou após identificar algo na população?	Você usa algum indicador econômico para tomar suas decisões? Que tipo de acontecimento econômico já afetou/afeta seu negócio?	E em que eles podem afetar o seu negócio?	Quais novidades já afetaram seu negócio? O que você faz para não ficar obsoleto? Quais são suas estratégias para se beneficiar desses acontecimentos?	Que tipo de acontecimentos políticos já afetou seu negócio e poderá afetar?	
Questões para objetivo secundário					
Que tipo de informação a respeito da população não existe ou a que você não consegue ter acesso poderia contribuir com seu negócio? Qual é a fonte da informação?	Que tipo de informação econômica, viável, não existe e seria interessante para seu negócio? Qual é a fonte da informação?	Que tipo de informação dos acontecimentos naturais não existe e poderia contribuir com seu negócio? Qual é a fonte da informação?	Você tem alguma ideia de novidade/inovação que poderia contribuir com seu negócio? Qual é a fonte da informação?	Que tipo de informação não existe poderia contribuir com as suas decisões? Qual é a fonte da informação?	Que tipo de informação não existente poderia contribuir com as suas decisões? Qual é a fonte da informação?

Fonte: elaborado pelos autores

A seguir são brevemente caracterizadas as empresas que participaram da presente pesquisa.

Restaurante 1: segmento de comida italiana. Possui 11 anos de existência, três funcionários e faturamento médio mensal de 15 mil reais. Foi entrevistado o proprietário do estabelecimento.

Restaurante 2: segmento de serviço à vontade (*self-service*) e marmitas. Possui 13 anos de existência, 15 funcionários e faturamento médio mensal de 100 mil reais. Foi entrevistada a proprietária do estabelecimento.

Agência 1: segmento de turismo e lazer. Possui quatro anos de existência, quatro funcionários e faturamento mensal médio de 20 mil reais. Foi entrevistada a sócia-proprietária do estabelecimento.

Agência 2: segmento de lazer e turismo corporativo. Possui 22 anos de existência, quatro funcionários e faturamento médio mensal de 45 mil reais. Foi entrevistada a proprietária do estabelecimento.

Agência 3: segmento de turismo corporativo e eventos. Possui 21 anos de existência, 14 funcionários e faturamento médio mensal superior a 1 milhão de reais. Foi entrevistado o proprietário do estabelecimento.

Hotel 1: segmento de médio conforto. Possui 36 anos de existência, 87 funcionários e faturamento médio mensal de 300 mil reais. Foi entrevistada a Gerente Geral do estabelecimento.

Hotel 2: segmento de médio conforto e lazer. Possui 21 anos de existência, 53 funcionários e faturamento médio mensal de 400 mil reais. Foi entrevistado o Gerente do estabelecimento.

Hotel 3: segmento de médio conforto e corporativo. Possui 34 anos de existência. Foi entrevistado o Gerente do estabelecimento. Não foram obtidos o número de funcionários e o faturamento médio mensal.

4. Análises das entrevistas

As análises foram realizadas de forma agregada para cada segmento com base nas respostas das entrevistas. É importante ressaltar que a divisão por segmento foi realizada nesta seção somente com a finalidade de facilitar a organização para a apresentação da análise. Dessa forma, os resultados apresentados por segmento não devem ser considerados padrões de respostas dos segmentos em âmbito nacional, tendo em vista que a amostra utilizada para a presente pesquisa não é adequada para se proceder esta generalização.

4.1 Agências de Turismo

Em relação às informações do ambiente econômico, não existe um monitoramento ativo dos acontecimentos. As empresas são apenas receptivas às informações dos meios de comunicação, como internet, televisão, jornais, revistas especializadas e associações de classe. Houve uma divergência de opinião sobre a questão dos indicadores econômicos. As agências 2 e 3 consideram o câmbio e a conjuntura econômica dos países dois indicadores significativamente importantes

para a tomada de decisões, porque afetam fortemente as opções de destino dos clientes. Já a Agência 1 mencionou que o câmbio e os acontecimentos econômicos não afetam seu negócio, porque os clientes da agência vão em busca do destino, conforme expresso pelo seguinte relato: “[...] claro que, se em um país que está com a moeda mais baixa o cliente economiza, mas o cliente não chega aqui perguntando em que país o câmbio está desvalorizado. Ele quer conhecer o destino”. Ou seja, o câmbio não é o principal atrativo. Por seu turno, a Agência 3 declarou que “[...] o mais importante é como está à economia nacional”. Na sua visão, o que mais afeta o setor é o poder aquisitivo da população.

As três agências foram unânimes em afirmar que novidades para o setor de turismo são destinos novos e que elas têm um trabalho de monitoramento dessas novidades ativamente. Buscam pela internet, participam de congressos e palestras das operadoras e visitam os destinos. Conforme relato do entrevistado da Agência 3, “toda situação é momentânea”. De modo geral, na opinião do entrevistado, as pessoas estão sempre buscando destinos novos. Por isso, é importante estar inteirado dos destinos para poder oferecer aos clientes. A internet é uma ferramenta que contribuiu muito com essa busca de novidades pelos clientes.

Um dos aspectos que mais afeta esse ramo de atividade são os acontecimentos naturais. Porém, não há como monitorar e prever tais acontecimentos, por isso as agências têm um grande trabalho de administrar os problemas que surgem nessas ocasiões, principalmente no que diz respeito à voos cancelados, uma vez que todos sofrem prejuízos. Os entrevistados disseram também que é muito importante conhecer seus clientes, principalmente seus hábitos, costumes e história. Essa busca de informações é feita nos primeiros contatos com os clientes para que, futuramente, possam oferecer-lhes produtos adequados.

Os acontecimentos políticos, também, não são monitorados ativamente pelas empresas pesquisadas. De todo modo, os entrevistados reconhecem que acontecimentos dessa natureza afetam muito, principalmente no tocante à infraestrutura e apoio do governo no incentivo ao turismo. Não foi relatado pelos entrevistados nenhum tipo de informação que não exista e que poderia contribuir para o desenvolvimento dos negócios. Conforme relato da entrevistada da Agência 2, “[...] hoje a gente tem acesso a tanta informação, que eu acho que não existe nada que poderia existir que contribuiria com nosso negócio”.

As agências não monitoram sistematicamente seus concorrentes, mas os conhecem, em razão da participação em feiras, congressos e por, ocasionalmente, venderem pacotes juntos. Uma grande concorrente, em potencial, citada por todas é a internet. Na opinião dos entrevistados, embora os preços possam ser mais baixos, os clientes ainda preferem o atendimento e respaldo das agências. De todo modo, os entrevistados também concordam que a venda de pacotes pela internet está ganhando credibilidade e vai afetar, em muito, as agências. As três agências citaram que o diferencial delas é o atendimento, porque “preço [baixo] todo mundo consegue fazer”. As fontes de informações em que os entrevistados mais confiam são i) seus próprios clientes, ii) associações de classe e iii) companhias áreas e hotéis, em casos de acontecimentos naturais.

4.2 Hotéis

Em relação às informações do ambiente econômico, os hotéis ficam atentos às informações da conjuntura econômica interna e externa. Segundo relato do Gerente do Hotel 3, “[...] tudo que afeta a renda de uma empresa e ou de uma família afeta o turismo e a hotelaria”. Os entrevistados desse segmento também mencionaram que ficam atentos às informações sobre os eventos que ocorrem na cidade e na região. Essas informações são oriundas, principalmente, das mídias informativas, internet, associações de classe, agências de viagens e de pessoas confiáveis que trabalham no meio.

O Gerente do Hotel 1 citou um indicador internacional utilizado como parâmetro para as operações do hotel, denominado *Hotel Investment Advisors* (HIA). Já, o Gerente do Hotel 3 citou o Fórum dos Hotéis Brasileiros (FHOB) – do qual participam as grandes redes de hotéis, onde trocam informações e discutem sobre tendências do mercado. Por fim, o Gerente do Hotel 2 mencionou que os indicadores mais importantes para as operações do hotel são aqueles relacionados aos preços do combustível e energia.

Atualmente, grandes novidades de um hotel estão relacionadas aos benefícios concedidos aos clientes, principalmente aqueles relacionados à tecnologia. Todos os hotéis pesquisados monitoram as tendências para poderem adequar seus hotéis. Esse monitoramento é feito pela internet, participação em feiras, congressos e visitas a concorrentes. As exigências dos clientes também servem como insumo para esse monitoramento.

No que concerne aos acontecimentos naturais, tal qual ocorre no caso das agências de turismo, o que existe é uma administração dos problemas. Os acontecimentos que mais afetam os negócios são aqueles que impedem a entrada e saída das pessoas nas cidades, principalmente falta de teto para pousos e decolagens de aeronaves em aeroportos, devido a más condições climáticas.

Para conhecer seus clientes, os hotéis contam com sistemas *Customer Relationship Management* (CRM), mas, principalmente, baseiam-se nos relacionamentos pessoais adquiridos com os clientes no decorrer dos anos. Um dos entrevistados, por exemplo, relatou que “[...] quando o cliente já faz a reserva, nós já sabemos quantos travesseiros ele usa. Isso mostra nosso diferencial”. Para outro entrevistado, “[...] hoje o cliente chega e vai direto para o quarto trabalhar. Ele não desce mais para jantar. Por isso, tivemos que adequar nossa cozinha e funcionários para servirem as refeições nos quartos”. Conforme depoimento da Gerente do Hotel 1, “o cliente é o nosso termômetro”. Por isso, os hotéis ficam muito atentos às informações vindas de seus clientes. Todos mencionaram que os clientes são a principal fonte de informações.

Em relação aos acontecimentos políticos, não existe nenhum tipo de busca por informação, sendo apenas reativos aos acontecimentos. Por exemplo, no tocante à lei proibindo o fumo no interior de estabelecimentos fechados, os hotéis

tiveram que se adequar. De maneira geral, não existem grandes preocupações para saber o que está acontecendo no ambiente político.

A relação entre os hotéis é mais de parceria do que de competição. Os profissionais estão sempre visitando os concorrentes, comunicando-se, trocando informações, conforme relato do Gerente do hotel 3, ao declarar que “os hotéis de rede têm uma cabeça melhor para trocar informações”. Uma prática constante entre os hotéis é direcionar clientes para outros hotéis, em caso de *overbooking*, conforme relato do Gerente do hotel 3 ao exemplificar a situação conforme segue: “[...] deu *overbooking* aqui [no ‘seu’ hotel], estou te mandando 10 clientes. Você pode fazer o mesmo preço? E vice e versa”.

As principais fontes de informações para a tomada de decisão são a mídia, em geral, internet, associações, clientes e dos colaboradores, que participam de feiras, congressos, visitas a empresas e outros. Nenhum entrevistado mencionou qual nova informação poderia ser disponibilizada que contribuiria com o negócio. Apenas a Gerente do Hotel 1 mencionou que faltavam informações sobre os eventos que irão acontecer em Ribeirão Preto. Já, o Gerente do Hotel 3 disse que eles estão atualizados com relação a isso e reiterou que esse tipo de informação é muito importante e que há um trabalho ativo para conseguir tais informações.

4.3 Restaurantes

Para monitorar os acontecimentos da economia, os proprietários entrevistados mencionaram que ficam atentos a notícias de jornais, internet e sindicato. O Restaurante 2 tem um público voltado para funcionários de empresas, por isso fica muito atento a todas as notícias que possam afetar as empresas. A proprietária reclama que “[...] às vezes a crise nem chegou, e as pessoas já aderem”. Os indicadores mais importantes são os que envolvem preços de matérias-primas, energia e, principalmente, combustível. O Proprietário do Restaurante 1 afirma que as mudanças no preço do combustível afetam imediatamente o negócio. Os grandes eventos que acontecem na cidade afetam diretamente o fluxo de pessoas nos restaurantes, até mesmo depois que acabam, porque geram um aquecimento na economia local.

Os proprietários também ficam muito atentos a novos cardápios e decorações. Para tanto, buscam essas novidades em revistas especializadas, artigos e internet. Segundo relato da proprietária do Restaurante 2, “para os clientes não enjoarem, precisamos sempre variar”. Assim como nos outros segmentos, não é possível monitorar os acontecimentos naturais, mas houve uma divergência de opiniões. O proprietário do Restaurante 1 relatou que os acontecimentos naturais não afetam significativamente os negócios, mas a Proprietária do Restaurante 2 disse que tanto o clima muito frio quanto o muito quente afetam significativamente, sendo necessário alterar os cardápios. Os proprietários também não monitoram os acontecimentos relacionados à economia nacional e local, mas disseram que esses podem afetar os negócios, principalmente aqueles relacionados aos direitos e deveres dos funcionários.

Existe um grande esforço dos entrevistados para conhecerem seus clientes. Este esforço se dá por meios informais ou formais, como no caso do restaurante 1. Este é voltado para um público que aprecia acultura italiana, assim seu proprietário busca conhecer profundamente essa cultura e incentivá-la, inclusive oferecendo aulas de língua italiana no próprio restaurante. A proprietária do Restaurante 2 faz, algumas vezes por ano, pesquisas com seus clientes para saber a sua opinião e satisfação. Os dois entrevistados acreditam que seus clientes são as suas principais, e mais confiáveis, fontes de informações. Os proprietários entrevistados também não acreditam que exista alguma informação a que eles não tenham acesso ou que se existisse poderia contribuir decisivamente com o negócio.

4.4 – Resultados consolidados

Nos Quadros 2 e 3, são apresentados resumo acerca de como os empresários, dos setores pesquisados, buscam informações do ambiente externo. Os quadros 2 e 3, assim como as questões desenvolvidas previamente, também foram baseados nas dimensões de análise propostas por Kotler e Keller (2007). O Quadro 2 apresenta as quatro primeiras dimensões sendo elas: i) demografia; ii) economia; iii) inovação/novidade e iv) ambiente natural.

Quadro 2 – Resumo das entrevistas nas dimensões demográfica, econômica, inovadora e natural

Empresas	Informações obtidas			
	Demografia	Economia	Inovação /Novidade	Natural
Agências	Obtêm informações somente dos clientes	Análise conjuntural das economias mundial e brasileira	Descobrir e conhecer destinos novos	Reativos aos desastres naturais
Restaurantes	Obtêm informações das características demográficas somente dos clientes	Análise da economia regional	Criação de cardápios e novas decorações	Reativo ao calor e ao frio
Hotéis	Obtêm informações das características demográficas por meio do indicador internacional Hotel InvestmentAdvisors e do Fórum de Hotéis Brasileiros.	Análise conjuntural das economias mundial e brasileira	Busca para implementar novas tecnologias e oferecer benefícios e conforto para o hóspede	Reativos aos desastres naturais

Fonte: elaborado pelos autores- dados da pesquisa

O quadro 3 aborda as cinco últimas dimensões do modelo, sendo: v) sociocultural / cliente; vi) ambiente político; vii) concorrentes; viii) o que poderia existir e ix) fontes.

Quadro 3 – Resumo das entrevistas nas dimensões sociocultural, política, de concorrentes e possível existência de fontes de buscas.

Empresas	Informações obtidas				
	Socio cultural / Cliente	Político	Concorrente	Poderia existir	Fonte
Agências	Conhece em profundidade, mais no primeiro contato	Relativo aos acontecimentos, não existe monitoramento	Conhecem por causa das feiras. Não possuem muito relacionamento	Acesso a todas as informações de que necessitam	Jornais, televisão, internet, empresas parceiras e clientes
Restaurantes	informações informais e pesquisas de satisfação	Relativo aos acontecimentos, não existe monitoramento	Não procuram conhecer	Acreditam ter acesso a todas as informações de que necessitam.	Jornais, televisão, sindicato, internet e clientes
Hotéis	CRM e informações informais	Relativo aos acontecimentos, não existe monitoramento.	Possuem relação de parceria e procuram visitar seus concorrentes	Indicação da necessidade de informações sobre eventos	Jornais, televisão, internet, associações, empresas parceiras e clientes

Fonte: elaborado pelos autores- dados da pesquisa

Observa-se que há pouca diferença de avaliação das fontes de informação para a tomada de decisão, apesar de serem setores de negócios diferenciados. As maiores proximidades são observadas entre hotéis e agências que, dentro do contexto do setor de turismo, estão mais próximos.

Conforme observado na revisão de literatura, há no mercado diversos indicadores expostos por organizações empresariais, educacionais, além de instituições governamentais e não governamentais e que também não são analisados pelas organizações pesquisadas. Observa-se, ainda, uma baixa percepção de que tipos de informações extras seriam necessárias para a tomada de decisão antecipada. Isto é observado pelas indicações de que muitas decisões são tomadas apenas de forma reativa aos acontecimentos, sendo que alguns deles poderiam ser previsíveis em algum nível de confiança.

5. Conclusões

De modo geral, foi possível identificar que os proprietários e gerentes dos estabelecimentos pesquisados estão tão focados nas operações do dia a dia, que não dedicam muito tempo para analisar as informações do ambiente externo para criar estratégias de longo prazo. No que diz respeito à exploração do ambiente, estudada por Degent (1986), pode-se dizer que nas empresas entrevistadas existe pouca busca ativa por informações do ambiente externo. Nos três segmentos existe uma busca ativa de informações apenas em relação às novidades. No caso das agências de viagens, destinos novos. Já, os hotéis buscam por informações relacionadas a benefícios e conforto para os clientes, e os restaurantes buscam por cardápios e decorações. Percebe-se, pelo relato dos entrevistados, que os clientes são muito exigentes e estão sempre buscando por novidades, preferindo frequentar lugares com novidades e que estejam atualizados e em sintonia com as tendências.

Os entrevistados mostraram-se reativos às informações; ou seja, o problema ou a oportunidade acontece para, depois, o empresário tomar uma decisão para atender às situações. Mesmo assim são decisões momentâneas, de curto prazo. Desse modo, ainda que a literatura indique a importância da construção de cenários, como ferramentas estratégicas que melhoram a qualidade das decisões (RINGLAND, 2006), a realização dessa atividade não pôde ser comprovada no âmbito das empresas entrevistadas. A reatividade dos entrevistados pôde ser percebida, por exemplo, no caso dos hotéis, em que todos mencionaram que os clientes são a principal fonte de informação. Ou seja, a necessidade do hóspede é identificada pelo hotel, principalmente durante o período de hospedagem e não previamente, como seria adequado para a obtenção de um diferencial em relação aos concorrentes. Por exemplo, se tivessem obtido informações antecipadas sobre as características socioculturais da população, poderia ter sido identificada uma mudança nas necessidades tecnológicas dos hóspedes, possibilitando, por exemplo, que certo hotel disponibilizasse dispositivos *wireless* para acesso à internet antes de se tornarem serem essenciais para a população. Dessa forma, o hotel que os disponibilizasse antes dos demais teria conseguido criar um diferencial perante a concorrência.

No que diz respeito às dimensões propostas por Kotler e Keller (2007), pode-se dizer que as análises econômicas são realizadas pelos entrevistados apenas com base na conjuntura. Não é conduzida uma análise detalhada, com base em indicadores e estudos econômicos. Ademais, as informações para essas análises são retiradas das mídias informativas e com base no movimento dos estabelecimentos, não sendo utilizadas fontes especializadas, como as citadas no referencial teórico do presente trabalho. O mesmo pode-se dizer a respeito das características demográficas, pois a maior parte dos dados dessa natureza obtida pelas empresas é em relação aos clientes que já fizeram contatos anteriores com a empresa. Dessa forma, os entrevistados não buscam saber as características da população em que seu empreendimento está inserido para poder identificar uma oportunidade com base em uma mudança demográfica prévia, por exemplo o aumento da expectativa de vida.

Os empresários só sentem o impacto das informações quando ele é refletido nos preços relativos ou no faturamento do empreendimento. Enquanto a mídia só

está alertando para os acontecimentos e possíveis problemas decorrentes, não existe nenhum tipo de reação por parte dos entrevistados. É notável que o que mais afeta e importa para os empresários são os acontecimentos que estão diretamente ligados aos seus negócios. Afinal, é o que eles percebem de forma mais rápida.

O cliente é uma importante fonte de informação para todos. Como mencionado anteriormente, boa parte das decisões dos empresários é tomada com base nas informações dos clientes. Conforme o relato de um dos entrevistados, o cliente é o “termômetro”. Ou seja, constitui-se como principal indicador para todos os negócios, objetos da presente pesquisa. Além disso, o cliente foi citado como a fonte de informação mais confiável para todos os entrevistados.

Conforme os objetivos secundários da pesquisa, não foi possível identificar nenhum tipo de informação que não exista - ou que exista, mas a que os empresários não tenham acesso - para contribuir com a tomada de decisão. Não obstante, identificou-se que as fontes de informações mais confiáveis são os clientes - conforme já mencionado -, seguidas pelas associações de classe e mídia informativa.

Enfim, com este trabalho, foi possível identificar que o micro e pequeno empresário no setor de turismo de Ribeirão Preto toma suas decisões de forma diferenciada, com base apenas nas informações práticas, cotidianas, que afetam o custo e a receita do seu negócio e que não existem buscas sistemáticas para se obter e, posteriormente, analisar-se o ambiente econômico num horizonte de longo prazo.

O presente trabalho também evidenciou que seria interessante fortalecer as associações de classe e desenvolver estudos e pesquisas em parceria para beneficiar os associados, principalmente visando à elaboração de estudos relacionados à economia do turismo local e pesquisas sobre os eventos da cidade, que contemplassem desde informações sobre as datas de todos os eventos como acerca do impacto dos eventos para a economia local e regional.

Referências

ABBEY, J. R. *Hospitality sales and advertising*. Estados Unidos: Jim Purvis, 1993.

AIIM. *Association for Information and Image Management*. Disponível em: <<http://www.aiim.org>> Acesso em março. 2014.

ANDRADE, J. V. *Turismo: fundamentos e dimensões*. São Paulo: Ática, 1998.

ARAÚJO, R. M.; GONÇALVES, S.; MATIAS, I. Hospitalidade comercial nos serviços de restauração: uma análise em Mossoró/RN. *Revista Cultura e Turismo*. v. 8, n. 1, 2014.

BAHL, M. *Turismo e eventos*. Curitiba: Pretexto, 2004

BAZERMAN, Max H. *Processo Decisório*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BOAVENTURA, J. M. G.; FISCHMANN, A. A. Is your vision consistent? A method for checking based on scenario concepts. *Futures*, (Londres), v. 40, n. 7, p.597-612, 2008.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, v. 24. n. 2, p. 15, 1995.

BRASIL, Ministério do Turismo. *Segmentação do Turismo: Marcos Conceituais*. Brasília: Ministério do Turismo, 2006

BRASIL, Ministério do Turismo. *Turismo de negócios e eventos: orientações básicas*. 2010

BRASIL, Ministério do Turismo. *Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo*. 2013. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>> acesso em março de 2014

CAMARGO, L. O. L. *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph, 2004.

CAMPOS, S. A. P.; PEDROZO, E. A. Criação de sentido através da prática da estratégia: a responsabilidade social corporativa como um processo contínuo e compartilhado. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 73-98, 2015.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Disponível em: <<http://www.cni.com.br>> Acesso em abril de 2014.

COLLPY, C. F. A hospitalidade e as relações de vizinhança. *Boletim de Turismo e Administração Hoteleira*, São Paulo, v. 11, n. 1, 2002.

DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. *Revista de administração da universidade de São Paulo*, v. 49, n. 1, p. 171-187, 2014.

FIPE. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Disponível em: <<http://www.fipe.org.br>> Acesso em abril de 2014.

FONSECA, S. U. L.; HERNÁNDEZ, B. J. G.; LIMA, E. O.; CAMPOS; T. M. Fatores que influenciam as decisões estratégicas de equipes de direção em micro e pequenas empresas. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 5-24, 2013.

FVG. Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.fgv.br>> Acesso em: abril de 2014.

GODET, M. *From Anticipation to Action: a handbook of strategie prospective*. França: UNESCO Publishing, 1994.

GUIMARÃES, E. P.; FERREIRA, W. R. Turismo de eventos e seus impactos. *REUNA*. v. 11, n. 3, 2006.

HITT, A. M; DUANE, I. R.; HOSKINSSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

IBGE. *Pesquisa anual de serviços*. 2010. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2010/default.shtm>> acesso em: março de 2014

IBGE. *Produto Interno Bruto dos Municípios*. 2011. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=46> acesso em março de 2014

IBICT. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.ibict.br/>> Acesso em: abril de 2014.

JONES, P.; LOCKWOOD, A. Administração das operações de hospitalidade. In: LASHEY, C.; MORRISON, A. (org.) *Em busca de hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado*. São Paulo: Manole, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 750 p.

MALHOTRA, K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MONTES, V. A.; CORIOLANO, L. N. M. T. C. Turismo de Eventos: promoções e parcerias no Brasil. *Turismo em Análise*, v. 14, n. 1, 2003.

OMT (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO). *Introducciónal Turismo*. Madrid, 2001, 394 p.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais. In: *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. BEUREN, I. M. (Org). São Paulo: Atlas, 2003.

RINGLAND, G. *Scenario Planning: managing for the future*. Chichester: John Wiley & Sons, 2006.

ROCHA, F. G.; AMARAL, F. M. Qualificação para as atividades do turismo: perfil profissional de trabalhadores, proprietários e gestores de empresas de alimentação

fora do lar na região litorânea central do estado de Santa Catarina (Brasil). *Turismo & Sociedade*. Curitiba, v. 5, n. 1, 2012.

RUAS, E. B. Criação de indicadores estratégicos para o Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2003.

SCHULZE, C. A. O Turismo de negócios e eventos em Cascavel (Paraná, Brasil): oportunidade para expansão e consolidação do segmento na cidade. *Turismo & Sociedade*. Curitiba, v. 6, n. 2, 2013.

SELIN, C. Trust and the illusive force of scenarios. *Futures*, Londres, v. 38, n. 1, p. 1128, Feb., 2006.

SEBRAE (Org). *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. 2013. 6. Ed. Brasília.

SEBRAE / DIEESE. 2013a. 284 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em: março de 2014.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. *Coleção estudos e pesquisas*. Brasília: SEBRAE, 2013b. 69 p. Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em abril de 2014.

SEBRAE-SP. *Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP, 2010. 51 p. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/mortalidade_12_anos.pdf>. Acesso em: março de 2014.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: <<http://www.senai.com.br>>. Acesso em abril de 2014.

SERASA EXPIRIAN. Disponível em: <<http://www.serasaexpirian.com.br>> abril de 2014.

SIMARRO, D. M.; DEVECE, C.; ALBERT, C. L. How information systems strategies moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, v. 68, p. 1592-1594, 2015.

VAN DER HEIJDEN, K. *Planejamento por cenários: a arte da conservação estratégica*, 2. Ed, Porto Alegre: Bookman, 2009.

XU, Z.; ZHAO, N. Information fusion for intuitionistic fuzzy decision making: an overview. *Information Fusion*, v. 28, p. 10-23, 2015.

YU, C. P.; CHEN, H. G.; KLEIN, G. JIANG, R. The roots of executive information systems development risks. *Information and Software Technology*, v. 68, p. 34-44, 2015.