



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração  
Curso de Graduação em Administração a distância

Adriane Rodrigues Gaia

**Importância do Fluxo de Informação Estratégica para a  
Competitividade Hoteleira no Município de Palmas (TO).**

Palmas (TO)

2011

Adriane Rodrigues Gaia

**Importância do Fluxo de Informação Estratégica para a  
Competitividade Hoteleira no Município de Palmas (TO).**

Monografia apresentada à Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano

Palmas (TO)

2011

Gaia, Adriane Rodrigues.

Importância do Fluxo de informação estratégica para a competitividade hoteleira no município de Palmas - TO / Adriane Rodrigues Gaia. - Palmas (TO), 2011.

60 f. : il.

Monografia (Bacharelado) - Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2011.

Orientador: Prof. M. Sc. Sidnei Alexandre Graciano, Departamento de Administração.

1. Competitividade. 2. Gestão da Informação. 3. Fluxo de Informação. 4. Hotelaria. I. Título.



Adriane Rodrigues Gaia

**Importância do Fluxo de Informação Estratégica para a  
Competitividade Hoteleira no Município de Palmas (TO).**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Adriane Rodrigues Gaia**

M.Sc. Sidnei Alexandre Graciano  
Professor-Orientador

Especialista. Douglas Schneider,  
Professor-Examinador

Especialista. James Land Carth  
Professor-Examinador

Palmas (TO), 03 de dezembro de 2011.

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar a importância do fluxo de informação estratégica para a competitividade hoteleira. Verificou-se na literatura acadêmica que a criação de um fluxo de informação estratégica proporcionaria melhorias no desenvolvimento do planejamento estratégico e na gestão da competitiva das empresas hoteleiras analisadas, assim como a disseminação de conhecimento estratégico. Foi analisado como os gestores compreendem este processo e sua aplicação no planejamento estratégico hoteleiro, assim como os tipos de estratégias são utilizadas pelas empresas, e as dificuldades encontradas para o seu gerenciamento. Os métodos de pesquisa utilizados foram qualitativo, descritivo e estudo de caso, sendo empregados como instrumentos questionários e entrevistas semi-estruturada. Com base nos dados obtidos concluiu-se que as empresas entrevistadas precisam melhorar o tratamento de seu fluxo de informações, porém, alguns fatores devem ser considerados para que possam obter um desenvolvimento adequado, tais como melhoria de gestão, treinamento em pessoal qualificado, compartilhamento de informações, organização das informações, tudo isso pode contribuir para melhoria da competitividade dos serviços prestados, assim como a otimização da gestão estratégica hoteleira.

Palavras-chave: Competitividade, Gestão da Informação, Fluxo de Informação, Hotelaria.

## ***SUMÁRIO***

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizado torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação: ela é fundamental no apoio às estratégias e nos processos de tomada de decisão (BEUREN, 2000 apud CARVALHO, 2004, p. 13).

“A informação a ser utilizada como insumo estratégico, ou seja, como elemento alimentador do processo de gestão estratégica de uma empresa, deve apresentar características bem diversas da informação que é usada para a gestão operacional dessa mesma empresa” (LEITÃO, 1993 apud CANONGIA; LAMB; CARVALHO, et. al, 2001, p. 4).

Para Beuren (2000, p. 43), a informação é essencial no processo de tomada de decisão de uma organização e no apoio às estratégias, possibilitando um maior domínio das operações empresariais; utilizar a informação significa intervir no processo de gestão com a possibilidade de incidir uma mudança na organização, um uso que afetaria os diversos dados que compõem tal sistema.

Cardoso e Pereira (2005, p. 225 apud MONTEIRO; FALSARELLA, 2007, p. 86) enfatizam que a gestão da informação é uma arma estratégica para a competitividade global.

Do exposto citado pode-se deduzir que a informação vem ganhando bastante destaque no ambiente organizacional. Infere-se que as empresas já estão se dando conta disto e utilizando a informação estratégica para o desenvolvimento e melhoria dos processos.

Segundo Leitão (1993, p. 122), o conceito de informação estratégica está ligado aos dois fatores mais relevantes do processo de reflexão estratégica:

- atenção para com o futuro da empresa, ou seja, a necessidade da visão de longo prazo na sua administração;
- preocupação com o ambiente externo, cuja evolução poderá determinar o fortalecimento ou o fracasso da empresa.

Zorrinho (1995 apud BRAGA, 1996, p. 3), afirma que gerir a informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação;

é ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório.

Para Canongia et al (2001 apud MONTEIRO; FALSARELLA, 2007, p. 85), a “informação necessita ser gerenciada da mesma forma que os recursos humanos e materiais de uma organização”.

Segundo Bissoli (1999 apud LUCCA FILHO, 2007, p. 33), as atividades turísticas geram uma grande quantidade de informações que têm importância e valor estratégico nos negócios turísticos. Portanto, a informação deve ser tratada como um elemento de estratégia e planejamento organizacional/institucional.

Beni (2001, LUCCA FILHO, 2007, p. 34), coloca que os processos de gestão da informação em turismo são falhos ou inexistentes.

Anjos e Abreu (2004 apud LUCCA FILHO, 2007, p. 33-34), em seu estudo sobre a gestão da informação em empresas hoteleiras, afirmaram que “as informações podem constituir-se de vantagem competitiva também nas organizações hoteleiras”.

Dado este contexto, o que se pode entender é que o gerenciamento da informação torna-se fundamental para o apoio às decisões estratégicas da organização. Em outras palavras, as organizações que souberem fazer bom uso de informações podem obter maior vantagem competitiva.

Assim sendo, infere-se que os processos hoteleiros, objetos de estudo neste trabalho, podem ser melhorados, desde que haja o entendimento do devido uso da informação nas atividades cotidianas, que poderia contribuir para a solução de diversos problemas que podem incidir no ambiente hoteleiro, desde os mais urgentes até os mais simples, desde que se busque utilizar as informações adequadas.

## **1.2 Formulação do problema**

Marchiori (2002, p.79 apud BRITO, 2008, p. 19) afirma que “a produção e consumo compartilhado de informações, com enfoque gerencial, visa a aproveitar racionalmente um recurso que, embora abundante ‘em espécie’, tende a ter gargalos para sua utilização inteligente”.

Baseado em tais informações, pode-se deduzir que esses gargalos podem afetar qualquer tipo de organização, desde uma pequena até uma grande empresa, assim sendo, entende-se que o ramo de hotelaria não escapa deste tipo de situação, visto que também passam pela necessidade de se adaptar às exigências impostas pela dinâmica de mercado.

Nos dias atuais, com a entrada das redes internacionais no Brasil, percebeu-se, na prestação de serviço, a necessidade de melhoria nos processos hoteleiros; tal melhoria de procedimentos reflete a busca por diferenciação entre os hotéis, e também no atendimento da expectativa do hóspede, que espera não só a qualidade, mas também rapidez e precisão nos serviços (ZENARO 2007, p. 17).

Ainda para Zenaro (2007, p. 17), o contexto de informação, nos meios de hospedagem, está inserido em uma estrutura organizacional com necessidades diferentes; essa característica justifica a necessidade de tecnologias para manipulação de informação que possam integrar as informações que não estão disponíveis em um único departamento.

Andrade (2003 apud ALBUQUERQUE, 2004, p. 68), constatou que nos hotéis a formulação de estratégia ocorre de maneira bastante informal, sendo que planos não são formalizados e as decisões são baseadas mais na experiência do empresário do que em processos sistematizados de planejamento estratégico.

Para Albuquerque (2004, p. 69), quanto à gestão da informação, a maioria dos dirigentes acompanha, com regularidade, as informações consideradas importantes para o negócio; as informações externas consideradas mais importantes são aquelas sobre os clientes, a economia, a ecologia, a cultura e sobre os fornecedores, e quanto às informações internas, as mais importantes são relacionadas às atividades de hospedagem, de manutenção, de finanças e comercial.

Ainda segundo Albuquerque (2004, p. 69), o monitoramento destas informações é realizado por meio de contatos com outros empresários da área, leituras (jornais em geral e imprensa especializada), contato com clientes (pesquisas de satisfação e conversas informais).

Com base no exposto, o que se pode observar é que não existe uma sistematização no uso do fluxo de informação, percebe-se que as empresas de hotelaria podem ignorar sua contribuição para melhoria dos processos.

Para Andrade (2003 apud ALBUQUERQUE, 2004, p. 69), as dificuldades encontradas pelos empresários na busca de informações são: falta de tempo, de pessoal qualificado e de recursos financeiros, não obtenção de informações confiáveis nos veículos de comunicação disponíveis; problemas com a falta de conhecimentos específicos sobre o setor onde se atua, falta de conhecimento sobre o local onde procurá-las e falhas internas de comunicação da informação.

Com base em tais informações, percebe-se que as empresas têm grande dificuldade em gerenciar o fluxo de informações, o que pode acabar atrapalhando todo o processo organizacional.

Lucca Filho (2007, p. 34) destaca que as informações apresentam-se sob a forma de fluxos contínuos gerados pelo desenvolvimento das atividades das organizações.

Para Lesca e Almeida (LUCCA FILHO, 2007, p. 34), existem três formas de fluxos de informações:

- a) Fluxo de informações coletados fora da organização e usados por ela - informações de fornecedores, clientes e concorrentes;
- b) Fluxo de informações produzidos pela empresa e destinados a ela própria - estocagem, contabilidade, comunicações internas e relatórios;
- c) Fluxos de informações produzidos pelas empresas e destinados ao mercado - informações que a empresa produz e destina aos agentes externos à organização, como campanhas publicitárias, pedidos de compras e informações aos clientes.

Logo, infere-se que com o devido monitoramento do fluxo de informação estratégica na hotelaria, a administração poderá ter maior controle e segurança em relação às informações, tais como o acesso às informações de estoque, aumento da competitividade, planejamento estratégico, etc., de maneira que a utilização do fluxo de informação poderia contribuir para que as empresas do ramo hoteleiro tenham melhores condições para o alcance de seus objetivos organizacionais.

Diante do exposto, o presente trabalho procura responder ao seguinte questionamento: Qual a importância do fluxo de informação estratégica para a competitividade hoteleira?

### **1.3 Objetivo Geral**

- Identificar a importância do fluxo de informação estratégica para competitividade na administração hoteleira.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Descrever o processo do fluxo de informação estratégica hoteleira.
- Analisar os processos vinculados à tomada de decisão estratégica por parte dos gestores do ramo hoteleiro.
- Avaliar medidas para incrementar a utilização eficiente do fluxo de informação estratégica na gestão hoteleira.

### **1.5 Justificativa**

O interesse da pesquisadora pelo tema proposto decorre do fato de entender que o estudo do fluxo de informação estratégica possui potencial para contribuir com a adoção de uma abordagem integradora para a estratégia organizacional.

Neste contexto esta pesquisa não se torna somente um objeto de estudo importante para a área de gestão, mas, para todo o ramo de hotelaria que busque desenvolver ações mais estratégicas para melhoria de seus serviços. Espera-se que, com esta pesquisa, haja melhor compreensão do fluxo de informação estratégica para a hotelaria, bem como se contribua para o crescimento do conhecimento no campo da gestão.

No que diz respeito aos estudos acadêmicos sobre gestão da informação, existem poucos trabalhos voltados para área de hotelaria, assim, os resultados deste trabalho podem vir a contribuir para o incremento do conhecimento relativo à sistematização do fluxo de informação estratégica para estes ambientes.

Relativamente às organizações-alvo da pesquisa, o fluxo de informação estratégica pode ser de grande ajuda para o desenvolvimento dos processos organizacionais por servir como suporte aos gestores na tomada de decisão, portanto, seu uso adequado poderia contribuir para a obtenção de um nível de competitividade mais elevado nas atividades hoteleiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Vantagem Competitiva

A finalidade principal no processo de elaboração de estratégias é a de relacionar a empresa ao seu ambiente, ou seja, aos aspectos sociais, culturais, políticos, econômicos e ao setor em que a empresa compete (Poter, 1991 apud GOHR, MORRETO NETO, SANTANA 2002 p. 72).

A criação da vantagem competitiva, conforme Tavares (2000 apud HOCAYEN-DA-SILVA e TEIXEIRA, 2007, p.12), está ligada ao modo como a organização diferencia-se dos concorrentes atuais e futuros e como essa diferenciação é percebida e compreendida, em termos de valor, pelos clientes; resultante da maneira como a organização articula estratégias mercadológicas com estratégias internas.

A abertura do mercado, os avanços tecnológicos, as mudanças nas condições de oferta e demanda, e os problemas ambientais criaram ameaças e oportunidades para as organizações hoteleiras, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar uma posição no mercado, sob pena de se extinguir devido à superioridade dos concorrentes (DIAS, 1991; PAIVA; CAVALCANTI; SOUZA, 1996 apud HOCAYEN-DA-SILVA e TEIXEIRA, 2007, p.11).

Para Hamel e Prahalad (1995 apud GOMES, p. 25, 2003) o conceito de vantagem competitiva é baseado em recursos, sendo o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes.

Segundo Gomes (2003, p. 26), as organizações só poderão desfrutar dos melhores recursos do ambiente, quando competem não apenas com entidades normalmente denominadas “concorrentes”, que são aquelas que atuam vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento, mas, quando competem com seus próprios clientes e fornecedores, para obter os recursos que de que necessita em condições otimizadas de custo, tempo, qualidade, etc.

Churchill e Peter (2003 apud Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007, p.12) atentam para o fato de que a análise do ambiente competitivo, levando-se em conta

a concorrência existente em potencial, permite às organizações desenvolver uma vantagem competitiva.

Segundo Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007, p. 3), os gestores de empreendimentos hoteleiros devem procurar identificar alternativas estratégicas viáveis para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes de modo que tais organizações se tornem competitivas e sustentem uma parcela considerável do mercado, como forma de sobrevivência.

Para o setor hoteleiro, conforme Gohr, Neto Moretto e Santana (2002 apud HOCAYEN-DA-SILVA e TEIXEIRA 2007, p. 3), as ações devem estar estrategicamente alinhadas com os fatores econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais socialmente estabelecidos e aceitos; a organização hoteleira conquistará vantagens competitivas com o reconhecimento das atividades que ela é capaz de executar de forma superior aos concorrentes, ou seja, por meio da aplicação de sua core competence.

De acordo com a OMT (1998 apud GOHR, NETO MORETTO e SANTANA 2002, p. 74), a internacionalização das empresas hoteleiras as tem levado para um processo crescente de integrações verticais e horizontais. Levando-se em consideração os avanços tecnológicos, os hotéis têm se beneficiado bastante devido às tecnologias de informação.

Ainda segundo a OMT (1998), essas novas tecnologias aumentam a eficiência no processamento, na distribuição e manipulação das informações, aumentando a eficiência no processo produtivo

Diante do exposto percebe-se que a competitividade pode trazer mudanças e melhorias para a gestão hoteleira, por outro lado, verifica-se que é necessário que os gestores busquem conhecer melhor as estratégias que possam contribuir para melhoria dos serviços hoteleiros. Entretanto, para que isso ocorra faz-se necessário dar maior atenção ao fluxo de informação, que pode servir como ferramenta para aprimorar a gestão de serviços hoteleiros.

## **2.2 Gestão da Informação**

Segundo Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004, p. 30), a informação pode ser descrita como uma mensagem de comunicação audível ou visível, em geral apresentada sob a forma de documento, que envolve um emissor e um receptor e

cuja finalidade é mudar o modo como o destinatário vê algo ou exerce algum impacto sob seu julgamento e comportamento.

A evolução da importância da informação nas organizações ocorreu da seguinte forma: na década de 50, considerava-se a informação um requisito burocrático necessário, que contribuía para reduzir o custo do processamento de muitos papéis; nos anos 60 e 70, via-se a informação como um suporte aos propósitos gerais da empresa, que auxiliava no gerenciamento de diversas atividades; a partir das décadas de 70 e 80, passou-se a compreender a informação como um fator de controle e gerenciamento de toda a organização, que ajudava e acelerava os processos de tomada de decisão, e, da década de 90 até os dias atuais, passou-se a reconhecer a informação como um recurso estratégico, uma fonte de vantagem competitiva para garantir a sobrevivência da empresa (LAUDON e LAUDON, 1996 apud MORAES, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2004, p. 30).

Sofisticando-se os mercados, tornou-se necessário aperfeiçoar as áreas de informação das empresas, agregando-se estratégias para obter sucesso; a mensagem estratégica que uma economia fundamentada na informação transmite é tão visível, que a informação passou a ser à base da competição, capaz de acionar as alternativas tecnológicas para o seu gerenciamento (McGEE e PRUSAK, 1994; apud MORAES, TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2004, p. 30).

A informação estratégica, produto da interpretação dos dados do ambiente externo à organização e dos dados dos processos internos da organização, permite ao executivo tomar decisões sobre o produto a ser oferecido e o mercado a ser atendido de forma melhor do que por outras empresas, possibilitando que escolha o caminho para cumprir a missão organizacional, visando uma melhor interação com o ambiente (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO, 2007, p. 49).

Acredita-se que nenhuma empresa pode escapar aos efeitos da revolução causada pela informação; os gestores cada vez mais gastam recursos com a tecnologia da informação e se envolvem na sua gestão (POTTER E MILLAR, 1985 apud MORAES, TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2004, p. 30).

Baseado nas colocações acima deduz-se que a informação teve grande contribuição para mudanças nas estratégias organizacionais, seu uso fez com que as organizações procurassem aumentar seu grau de competitividade; bem como pode se observar o poder que a informação pode ter sobre o processo de decisão dos gestores.

Bergeron (1996 apud FRADE, NASCIMENTO, TOMAÉL, et. al 2011, p. 4), “sugere que há um reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional - financeiro, material e humano - é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral”.

Pode-se considerar a atividade de gestão como um conjunto de processo que engloba atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002, p. 94).

Com base nessas afirmações, o que se pode observar é que as organizações devem procurar conhecer os diversos tipos de informações produzidas em seu ambiente com vistas a utilizá-los de maneira tal que possam contribuir significativamente para a gestão do negócio, mais especificamente para o alcance dos objetivos organizacionais.

O modelo concebido para o gerenciamento da informação precisa levar em conta que a natureza do processo estratégico é não estruturada e não repetitiva e que os cenários que cercam a tomada de decisões estão em constante mudança (POZZEBON E FREITAS, 1996, p. 20).

Partindo destas afirmações, pode-se entender que não há um modelo padrão de gerenciamento da informação, ou seja, não se pode criar um modelo definitivo e único, então, deve-se criar um baseado nas mudanças estratégicas pelas quais as organizações passam constantemente, observando-se quais os cenários que podem influenciar tais mudanças.

Já Smit e Barreto (2002 apud FLORIANI apud VITAL; FLORIANI e VARVAKIS, 2010, p. 35), consideram que os fluxos de informação atuam em dois níveis: o interno (tomada de decisões) e o externo (conhecimento elaborado pelo receptor).

A gestão da informação deve se assentar em um SI (Sistema de Informação) desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes; na medida em que efetuar o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerará informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão, formando e criando vantagens competitivas para a empresa no mercado (BEZERRA, 2004, p. 16).

Para administrar o fluxo dessas informações é necessário o uso de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC), que, segundo uma visão de gestão da tecnologia de informação e comunicação, são recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação (REZENDE e ABREU, 2003, p. 60), neste sentido, a tecnologia da informação veio com o propósito de facilitar o processo do fluxo de informações.

Para que as organizações se mantenham competitivas em ambientes caracterizados por constantes mudanças, precisam acompanhar eventos e tendências significativos que estão ocorrendo no ambiente externo; esta necessidade pode implicar em um estudo para monitoração ambiental, “entendido como um processo de busca e utilização de informações externas para subsidiar decisões estratégicas” (BARBOSA, 1997, p. 52).

Para obter vantagem competitiva, o enfoque principal deve estar na capacidade de desenvolver internamente informação exclusiva sobre seu segmento de negócios, estratégia que pode e deve ser almejada por qualquer organização, pois para uma gestão efetiva é necessário considerar o ambiente do país, bem como as práticas ligadas à economia, à política e ao social (McGEE; PRUSAK, 1994; SAWYERR, 1994 apud BRITO e ESCRIVÃO FILHO, 2009, p. 3-4).

Gestão estratégica da informação, portanto, significa o uso da informação com fins estratégicos para obter vantagem competitiva (LESCA e ALMEIDA, 1994 apud MORAES, TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2004, p. 31).

Alinhada à gestão de pessoas e das tecnologias da informação e comunicação, a informação transformou-se em uma das principais estratégias para o processo de tomada de decisões das organizações de caráter público, privado e misto (BIZ e CERETTA, 2008, p. 404).

### **2.3 Fluxo de Informação**

Os fluxos de informação em organizações têm sido estudados em diversas áreas e sobre diversos prismas (BRITO, 2008, p. 21).

Para Jamil (2001 apud LUCCA FILHO, 2005, p. 22), fluxo de informação é definido como “a transmissão de dados ou conjuntos de dados através de unidades administrativas, organizações e profissionais, com intuito de transmiti-las de um armazenador para um usuário”; este gerenciamento deve ocorrer por meio de

modelos que estabeleçam os fluxos informacionais para que atendam adequadamente a uma organização.

Já para Gonçalves e Abreu (1995 apud BRITO, 2008, p. 21), a informação transformou-se em poderoso recurso das organizações, permitindo um alinhamento estratégico através de fluxos entre ela e o ambiente externo.

“Os fluxos de informação permitem o estabelecimento de etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional” (VITAL; FLORIANI; VARVASKI, 2010, p. 86).

Considerando as afirmações dos autores acima citados, percebe-se que o uso do fluxo de informação estratégica pode ser de grande valor no apoio à tomada de decisão para as organizações, já que sua utilização poderia contribuir para que as informações obtidas fossem direcionadas às necessidades dos diferentes níveis hierárquicos empresariais, desta forma, a utilização de estratégias mais adequadas à realidade empresarial permitiria relativa melhoria no desempenho competitivo da organização.

Informação  
 coletada  
 externamente  
 Identificação de necessidades e requisitos  
 Obtenção  
 Tratamento  
 Armazenamento  
 Distribuição  
 Uso  
 Descarte  
 Informação produzida pela organização e destinada ao público interno  
 Informação produzida pela organização e destinada aos públicos externos

Ilustração 1: Modelo de representação do fluxo de informação.

Fonte: Beal (2004 apud FLORIANI, 2007, p. 41 apud BIZ, 2008, p. 406).

Barreto (1998, p. 122) destaca que:

O fluxo de informação realiza a intencionalidade do fenômeno da informação mediante processos de comunicação, não almejando somente uma passagem. Ao atingir o público a que se destina deve promover uma alteração; aqueles que recebem e podem elaborar a informação estão expostos a um processo de desenvolvimento, que permite acessar um estágio qualitativamente superior nas diversas e diferentes gradações da condição humana. E esse desenvolvimento é repassado ao seu modo de convivência.

Em sua definição social para fluxo de informações CASTELLS (2001 apud FLORIANI, 2007, p. 35), diz:

Fluxos não representam apenas um elemento da organização social: são a expressão dos processos que dominam nossa vida econômica, política e simbólica [...] Por fluxos, entendo as sequências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação entre posições fisicamente desarticuladas, mantidas por atores sociais nas estruturas econômicas, política e simbólica da sociedade. Práticas sociais dominantes são aquelas que estão embutidas nas estruturas sociais dominantes. Por estruturas sociais dominantes, entendo procedimentos de organizações e instituições cuja lógica interna desempenha papel estratégico na formulação de práticas sociais e da consciência social para a sociedade em geral.

Para Beuren (1998, p. 28 apud SANTOS, 2006, p.3), os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios, para tanto, o modelo de informação a ser empregado deve estar alinhado com os modelos de tomada de decisão e de mensuração do desempenho organizacional.

Existe uma preocupação com a compatibilidade e o relacionamento entre os processos e os setores, fazendo com que a empresa tenha condições mínimas para garantir os fluxos de informações confiáveis; para que uma empresa tenha uma perspectiva abrangente dos processos empresariais e fluxos de informação, os gerentes precisam determinar quais processos de negócios devem ser integrados com nível apropriado de recursos financeiros e organizacionais para apoiar a integração (LAUDON, 2004, p. 61 apud ZENARO, 2007, p. 21).

Conforme Zenaro (2007, p. 79), os fluxos de informação podem estar presentes nos processos hoteleiros, onde o hóspede se relaciona com diversos funcionários, podendo gerar uma situação de condição para a criação do conhecimento.

Com base nestas informações verifica-se que as organizações devem ter cuidado no fluxo das informações obtidas, além de observar todo caminho percorrido desde o momento de entrada até saída, onde provavelmente diversos problemas e

alterações podem ocorrer, por isso considera-se importante a devida atenção no tráfego das informações, que irão subsidiar a tomada de decisão dos gestores.

Quanto à importância dos fluxos de informação, Scornavacca (2001 apud LUCAS FILHO, 2005, p. 22), observa que ele possui um papel crucial, pois nenhum indivíduo, isoladamente, pode gerar sozinho todas as informações necessárias para a tomada de uma decisão.

A gestão da informação tem papel vital no sucesso de um empreendimento, pois aperfeiçoa a forma com que as fontes de informação são projetadas, operadas e utilizadas por pessoas em diversas estruturas organizacionais (O'BRIEN, 2003 apud ZENARO, 2007, p. 21).

De acordo com os autores citados, verifica-se que o fluxo de informação torna-se importante meio para o controle das informações obtidas no ramo hoteleiro, e que estas informações podem favorecer o desenvolvimento das decisões de um determinado local.

## **2.4 Gestão Hoteleira**

O negócio de hotelaria deve considerar-se, preliminarmente, como um processo para satisfazer o cliente e não como venda de produtos e serviços. Deve contemplar o grupo de clientes que pretende servir, as necessidades desses clientes e a tecnologia que satisfará essas necessidades. É por essa razão que a definição de domínio do negócio deve ser feita em termos de necessidades dos clientes, que são permanentes, e não de produtos que podem ficar obsoletos (PETROCCHI, 2002, apud, BRITO, 2009, p. 87).

Segundo Duarte (1996 apud BRITO, 2009, p. 87), a estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos básicos: comercial; alimentos e bebidas; hospedagem e administração.

Ainda, para Duarte (1996 apud BRITO, 2009, p. 87), cabe à gerência geral do hotel a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um dos seus setores no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade otimizando a rentabilidade do empreendimento.

Por outro lado, para o mercado turístico, a informação é a base principal para o seu desenvolvimento, mercado esse caracterizado pela intangibilidade, pois

possibilita ao consumidor imaginar, pensar e sonhar aquilo que adquiriu ou que pretende adquirir (BIZ e CERETTA, 2008, p. 404).

As mudanças pelas quais passam as organizações do setor hoteleiro fazem com que este setor já reconheça a importância da reestruturação de seus processos e a inovação da gestão estratégica da informação; as grandes redes hoteleiras vêm disponibilizando recursos financeiros para desenvolver e aperfeiçoar sistemas de informação (O'CONNOR, 2002 apud ANJOS, F. ANJOS e SILVA JÚNIOR, 2008, p. 44).

Os processos hoteleiros podem ser melhorados, com o uso apropriado da informação, durante a atividade de trabalho do dia-a-dia, sendo que a solução de problemas urgentes tomadas de decisão, criatividade, troca de experiências, podem ser enriquecidas no uso adequado de informação (ZENARO, 2007, p. 20).

Existe uma preocupação com a compatibilidade e relacionamento entre os processos e os setores, fazendo com que a empresa tenha condições mínimas para garantir os fluxos de informação confiáveis; para que uma empresa tenha uma perspectiva abrangente dos processos empresariais e fluxos de informação, os gerentes precisam determinar quais processos de negócios devem ser integrados com nível apropriado de recursos financeiros e organizacionais para apoiar a integração (LAUDON, 2004, p. 61).

Segundo Anjos (2004, p. 170), gerenciar de forma integrada na hotelaria as informações relativas aos hóspedes ou clientes visa à articulação do hotel com os demais serviços turísticos, satisfazendo as expectativas e necessidades dos hóspedes ou clientes e propiciam vantagem competitiva às organizações envolvidas.

Para Zenaro (2007, p. 20), a relação da Gestão da Informação, da gestão do conhecimento e da hospitalidade podem nos ajudar a compreender como as relações humanas estão inseridas no processo de serviço hoteleiro e de que forma o estudo sobre esses conceitos podem estruturar seus fluxos de informação a caracterizar um atendimento de qualidade dos serviços prestados.

O fluxo de informação hoteleira começa com o cliente que detém as informações sobre suas necessidades. As empresas, como agências de viagem e as operadoras, são intermediárias no fluxo de informação entre os clientes e os fornecedores. Essas empresas utilizam algum meio de comunicação para transferir aos fornecedores as informações coletadas com os clientes; dessa forma, qualquer erro durante a transferência coloca o fornecedor numa situação delicada perante o

cliente. O papel básico desses intermediários é facilitar o processo de compra e o intercâmbio de informações e essencial para essa função (POLLOCK, 1995 apud O'CONNOR, 2001, p. 14 apud ZENARO, 2007, p. 53).

O processo de relacionamento do hotel deve ter como meta constante o aperfeiçoamento do fluxo de informações, assim como da melhoria contínua da comunicação entre parceiros e clientes (ANJOS, F. ANJOS, SILVA JÚNIOR, 2008, p. 51).

Do exposto, cabe ressaltar que, especificamente para o empreendimento do setor hoteleiro, o conhecimento do fluxo de informação por parte dos gestores pode ser de grande valor, pois, o conhecimento gerado pode contribuir de forma considerável no aumento da competitividade em um segmento que também sofre com os impactos do ambiente de atuação.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Segundo Severino (2000, p. 162), entende-se por métodos os procedimentos mais amplos do raciocínio, enquanto técnicas são os procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados.

Enquanto para Lakatos (1987, p. 43) a pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais; significa muito mais do que apenas procurar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Esta pesquisa foi de caráter descritivo, que, segundo Gil (2007, p. 42) tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações variáveis; são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionários e observação sistemática.

Quanto ao método de desenvolvimento foi exploratória, a qual é definida por Gil (2007, p. 41) como aquela que tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses; pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto aos meios, tratou-se de pesquisa bibliográfica, pois foi baseada em contribuições científicas (livros, periódicos, artigos) sobre o assunto tratado.

Quanto à abordagem do problema a pesquisa foi qualitativa, que, segundo Godoy (1995, p. 58) considera *o ambiente como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo, o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou produto; a análise dos dados é realizada de forma indutiva pelo pesquisador, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.*

Segundo Richardson et al (1999, p. 79), os aspectos qualitativos de uma investigação podem estar presente até mesmo nas informações colhidas essencialmente quantitativas.

### **3.1 Caracterização da organização, setor ou área**

Segundo Castelli (2001 apud DREHER; TOMIO; ULLRICH, 2003, p. 786), uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante um pagamento de diárias, oferece alojamento a clientela indiscriminada.

O mundo da hotelaria é variado e trabalhoso; a hospedaria tem por missão responder carências - aconchego ambiental, trato pessoal, alimentação, conforto físico, higiene, etc. - com excelência (YAZIGI, 2000 apud ALBUQUERQUE, 2004, p. 62).

Para Duarte (2005), grande parte da oferta de serviços hoteleiros no Brasil é caracterizada pela empresa-hotel individual, com administração familiar e envolvimento direto com setores operacional comercial e administrativo, o autor afirma ainda que predominam os baixos níveis de controle operacionais e nenhuma padronização de serviços.

Em um estudo de 2001 a EMBRATUR, buscou caracterizar e dimensionar o mercado doméstico do turismo no Brasil, foram identificados os principais centros emissores e receptores de turistas, estimou a quantificação da receita gerada pelo turismo interno, investigou os principais motivos e motivações de viagem, estimou a estrutura de gastos e o perfil sócio-demográfico dos turistas, e outras questões sobre o assunto.

O setor hoteleiro da cidade de Palmas (TO) é o objeto deste estudo, atualmente é composto por uma rede hoteleira de aproximadamente 84 (oitenta e quatro) hotéis de pequeno e médio porte, segundo dados da ABIH-TO (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis).

Segundo a Prefeitura Municipal de Palmas (2011), Palmas desfruta de uma posição privilegiada, funcionando como um elo entre a região Norte e o restante do País; a cidade é localizada no coração do Brasil e é cercada pelas serras do Carmo, Lajeado e pelo rio Tocantins, também se destaca como uma cidade pólo no turismo de negócios.

### **3.2 Participantes do estudo**

Segundo Roesch (1996, p. 130), população é um conjunto de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo.

O estudo se propõe a pesquisar trabalhadores da rede hoteleira do município de Palmas (TO) das empresas A, B e C dos seguintes setores: gerência, supervisão e chefia, observando-se a estrutura organizacional dos hotéis. “Os participantes selecionados são os principais elementos dos hotéis objeto da pesquisa, já que eles estão diretamente ligados ao processo de gestão e decisão”.

### **3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

A definição do instrumento de coleta de dados depende dos objetivos almejados com a pesquisa e do universo a ser investigado (SILVA E MENEZES, 2000).

Para Marconi e Lakatos (1996), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Martins (2007, p. 50), destaca que em um questionário o investigador deve considerar os seguintes preceitos:

- a) Identificar os dados e as variáveis fundamentais que irão compor as questões. Ou seja, perguntar sobre o comportamento das variáveis que estão sendo consideradas pela investigação;
- b) Avaliar as questões formuladas quanto à clareza da redação e ordenação das perguntas;
- c) Avaliar a extensão do questionário;
- d) Verificar a pertinência ou não de cada questão; e
- e) Evitar perguntas sobre dados de que já se dispõe em cadastro.

Para Triviños (1992, p.46), roteiro de entrevista semi-estruturada, é um dos principais meios de o pesquisador realizar a coleta de dados, sendo uma técnica calcada em questionamentos fundamentados teoricamente.

Yin (2001, p.89), ressalta que “é desejável possuir um protocolo para estudo de caso em qualquer circunstância”, de forma que as estratégias utilizadas para este estudo são descritas a seguir:

- a)                   Elaboração de instrumentos de coleta de dados;

- b) Seleção ou escolha da organização caso para o estudo;
- c) contato com a organização verificando possibilidade de desenvolvimento do estudo;
- d) Agendamento ou entrevista com o gestor;
- e) Realização de entrevista;
- f) Transcrição e análise das informações da entrevista; e
- g) Análise e descrição do caso com base nas categorias de análise de estudo.

Segundo Quaresma (2005, p. 75), as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.

Relativamente à validação de instrumentos segundo Polit (1995 apud GALDEANO e ROSSI, 2002, p. 802), esta consiste em avaliar se o instrumento mede aquilo que se propõe a medir.

Neste estudo o processo de validação dos instrumentos de pesquisa foi feito mediante a aplicação dos mesmos há dois ou três gestores das empresas selecionadas para realização da pesquisa. Após essa etapa e avaliação dos gestores quanto à forma de apresentação e conteúdo dos instrumentos, bem como eventuais sugestões quanto à exclusão, inserção ou alteração de itens, algumas modificações foram efetuadas.

A verificação dos requisitos dos dados fornecidos pelos entrevistados foi baseada nos seguintes critérios (MARCONI e LAKATOS, 2002, p. 97):

- validade - comparar os dados com uma fonte externa;
- relevância - importância em relação aos objetivos;
- especificidade e clareza - referência com objetividade a dados, datas, nomes, locais, percentagens, prazos, etc;
- profundidade - relacionado com sentimentos e lembranças do entrevistado, sua intensidade e intimidade;
- extensão - amplitude da resposta

A etapa da construção do instrumento de pesquisa foi feita com a revisão de literatura nacional sobre o tema, conforme apresentado no Referencial teórico.

Yin (2001 apud CARVALHO, 2004, p. 85) observa que para determinar as questões mais significativas sobre determinado tópico e obter certo grau de precisão

na formulação delas, o pesquisador deve preparar-se bem, e um dos recursos é revisar literatura.

As questões apresentadas para esta pesquisa procuraram explicar como do fluxo de informação estratégica e a gestão competitiva ocorrem dentro do ambiente hoteleiro, de acordo com o entendimento da pesquisadora sobre a realidade observada.

As questões da pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer e, assim, orientam o trabalho; para que não exista qualquer dúvida sobre seu significado, as questões devem, por isso, ter algumas características como: precisão, clareza, objetividade, devendo servir aos propósitos manifestos e latentes da pesquisa e, por isso, originam-se das idéias expostas na formulação do problema e dos objetivos do trabalho (TRIVINOS, 1992 apud CARVALHO, 2004, p. 84).

### **3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

De acordo com Lakatos e Marconi (2008, p. 43), toda pesquisa implica em levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados. Os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e a indireta.

Ainda segundo estes autores a documentação direta, constitui-se no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser conseguidos de duas maneiras: através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório. Ambas se utilizam das técnicas de observação direta intensiva (observação e entrevista) e de observação direta extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e atitudes técnicas mercadológicas) (LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 43).

A documentação indireta serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não. Dessa forma, divide-se em pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias) (LAKATOS e MARCONI, 2008, p. 43).

Gil (1987 apud GUNDEL, 2008, p. 86) salienta que a grande importância da técnica de entrevista, considerada como técnica por excelência na investigação

social, sendo que sua relevância reflete-se por sua flexibilidade e por constituir-se em uma forma de interação social.

Para Santos (2004, p.77), “na coleta de dados a identificação é feita identificando-se as atividades que serão desenvolvidas (pesquisa bibliográfica, documental, experimento, levantamento, estudo de caso, pesquisa ex post-facto, pesquisa-ação, pesquisa-participante), tendo o cuidado de manter a identificação alfanumérica com o objetivo específico a que se vinculam”.

A coleta de dados, para este estudo, foi feita mediante a aplicação de questionário e realização de entrevistas semi-estruturadas com alguns membros da área gerencial das empresas selecionadas.

O roteiro de entrevista em anexo (Apêndice B), apresentará uma orientação geral para investigar características do fluxo de informação na gestão hoteleira para o aumento da competitividade.

Minayo (2003) destaca que a análise de dados é a descrição dos dados e a interpretação deles. Esta etapa possui três finalidades: compreender os dados coletados, responder a pergunta de pesquisa que foi formulada e expandir o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Ao término da coleta, foi iniciado o trabalho de análise dos dados obtidos, onde as respostas foram agrupadas em planilhas que integraram e serviram para verificar e explicar as incidências. Para interpretação dos dados foram considerados apenas os resultados mais importantes.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, baseados no procedimento metodológico. Inicia-se com a apresentação do número de empresas pesquisadas, assim como uma análise dos entrevistados, logo após é feita a exposição dos resultados. As entrevistas ocorreram no período de 15/08/2011 até 04/10/2011, durante esse período foram feitos diversos contatos por telefone e visitas para se obter autorização para a execução da pesquisa.

Com a abertura dos mercados e os avanços tecnológicos, assim como as mudanças nas condições de oferta e demanda, e os problemas ambientais criaram ameaças e oportunidades para as organizações hoteleiras, obrigando-as a perseguir constantemente a competitividade no sentido de conservar ou ampliar uma posição no mercado, sob pena de se extinguir devido à superioridade dos concorrentes. (DIAS, 1991; PAIVA; CAVALCANTI; SOUZA, 1996 apud HOCAYEN-DA-SILVA e TEIXEIRA, 2007, p. 3).

Inicialmente foram escolhidas para a pesquisa 10 (dez) empresas consideradas de pequeno porte, entretanto, somente 5 (cinco) se dispuseram a participar da pesquisa, que são apresentadas como empresa A, B, C, D e E. O número limitado de participantes se deu em função do tamanho dos hotéis e estrutura, pois Palmas não possui hotéis de grande porte, a maior parte é de pequeno porte.

Deste total de empresas, foi aplicado o pré-teste em uma, que serviu como base para melhoria do questionário, enquanto que nas outras 8 (oito) foram aplicados os questionários ajustados, sendo que, destas, 5 (cinco) não responderam aos questionários e as outras 4 (quatro) responderam de forma incompleta.

Alguns dos motivos alegados para não participarem na pesquisa foram falta de tempo, reuniões ou viagens de trabalho; não havendo uma segunda pessoa que pudesse participar das entrevistas, tornou-se inviável aplicar nestas empresas a pesquisa, visto que as pessoas que estavam abaixo dos gerentes demonstravam receio em colaborar com a mesma.

Segundo Duarte (1996, p. 36), os hotéis são classificados de pequeno porte em função do número de Unidades Habitacionais (UH), e isso ocorre devido a estes hotéis terem menor sofisticação de equipamentos, concentração de tarefas em

menor número e operação tendendo à simplificação. Na tabela abaixo verifica-se conforme Duarte a classificação do porte do hotel.

<b>Tamanho do Hotel</b>	<b>CNTUR Resolução 1.023 Faturamento anual</b>	<b>Ministério da Fazenda</b>	<b>Número de Apartamentos</b>
Pequeno	Menor que R\$ 120.000,00	Microempresa	1 a 40
Médio	Maior que R\$ 120.000,00	Apuração de lucro presumido	41 a 200
Grande		Apuração por lucro real	>200

Fonte: Duarte (1996, p. 47)

## **Empresa A**

A empresa A foi a primeira empresa estudada e onde se aplicou o pré-teste. Segundo informações do gerente, é considerada de médio porte, atende uma faixa de 110 a 160 ou mais hóspedes por mês, possui um número pequeno de funcionários em torno de 12 (doze), considerando as áreas operacional e administrativa. Quem participou da entrevista foi o gerente geral, já que os proprietários não residem na cidade. Esta empresa possui apenas uma unidade local, não há filiais. Seu número de unidades habitacionais é de 37 (trinta e sete).

Segundo o gerente geral, a empresa A tem um alto índice de ocupação, busca investir em qualidade, mas não apresentou nenhum dado que comprovasse tal afirmação. Não houve apresentação de informações sobre as estratégias da empresa, entretanto, o entrevistado destacou que possui uma visão geral do negócio e busca apresentá-la a todos os colaboradores da organização.

O entrevistado afirma que são realizadas reuniões estratégicas onde se discutem os pontos gerenciais e as necessidades da empresa: as reuniões são realizadas uma vez ao mês ou quando necessário e os colaboradores que participam são informados das necessidades e têm a oportunidade de expor alguns pontos, sendo então decididas quais são as prioridades em termos de investimentos, sempre se dando atenção às mais urgentes e à relação custo-benefício. A empresa A não citou nada em relação às principais diretrizes estratégicas, não houve nenhuma referências às metas de maneira formal.

Segundo Hocayen-da-Silva e Teixeira (2007, p.3), os gestores de empreendimentos hoteleiros devem procurar identificar alternativas estratégicas viáveis para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes de modo que tais organizações se tornem competitivas e sustentem uma parcela considerável do mercado, como forma de sobrevivência.

Existe um organograma que não foi apresentado, tampouco encontrava-se em local de fácil visualização. Segundo o entrevistado, há um gerenciamento da informação, entretanto o mesmo não soube explicar como isso ocorre, e também não há um setor de tecnologia da informação conforme informado pelo entrevistado.

Bergeron (1996, p. 263 apud FRADE, NASCIMENTO, TOMAÉL, et. al 2011, p.4) destaca o “reconhecimento crescente de que a informação, como qualquer outro recurso organizacional - financeiro, material e humano - é um recurso que necessita ser gerenciado para ajudar as organizações a melhorar sua produtividade, competitividade e performance geral”.

Quanto à gestão estratégica da informação, não houve o fornecimento de maiores detalhes por parte do entrevistado, porém, percebe-se que há uma conscientização desta necessidade.

Bezerra (2004, p. 16), enfatiza que a gestão da informação deve se assentar em um SI (Sistema de Informação) desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes; na medida em que efetuar o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerará informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão, formando e criando vantagens competitivas para a empresa no mercado.

Abaixo são destacados três pontos ressaltados pelo entrevistado:

- Coleta - as estratégias são elaboradas considerando a coleta de informações vindas do ambiente externo, que podem englobar os hóspedes e concorrentes;
- Informações detalhadas - há certo trabalho em obtê-las, pois nem sempre as informações encontram-se de forma organizada o que dificulta o cruzamento dos dados que irão gerar as informações estratégicas.
- Comunicação interna - é extremamente importante, por isso busca-se sempre usá-la de forma que todos os colaboradores acreditem na estratégia da empresa.

## **Empresa B**

A empresa B se considera de pequeno porte, possui 37 (trinta e sete) unidades habitacionais. Possui também um número de funcionários relativamente pequeno, em torno de 9 (nove), sendo seu objetivo principal atender aos hóspedes de maneira satisfatória e oferecer serviços com padrão e qualidade preço acessível em relação aos concorrentes, tendo sido entrevistados 3 (três) colaboradores, 2 (dois) da área operacional e a gerente geral. A empresa atua somente no âmbito local, existindo apenas uma unidade na capital.

A empresa B é administrada por uma gerente geral, segundo a qual uma de suas estratégias é ter um número maior de hóspede e poder atender à demanda conforme a necessidade. Não foi informado sobre algum tipo de reunião entre os gerentes que possa determinar as estratégias e as metas, havendo somente uma gerente e uma pessoa abaixo da gerente que responde pela administração em sua ausência.

O pequeno número de funcionários faz com que, em algumas situações haja uma multifuncionalidade em sua atuação, pois todo mundo faz um pouco de cada coisa, exceto no caso do pessoal da cozinha.

Os questionários aplicados aos dois colaboradores da área operacional apresentaram grandes lacunas, seja pelo fato de os mesmos desconhecerem o assunto, seja pela falta de comunicação e disseminação das informações aos colaboradores. Não houve apresentação do fluxograma, mas segundo a entrevistada o mesmo existe.

Conforme apresentado pela entrevistada, o ambiente é monitorado de maneira informal, não há influência alguma da gerência sobre as ações dos colaboradores; destaca também que não acredita que alguns fatores externos como fornecedores e concorrentes possam agregar algum tipo de informação útil para a estratégia da empresa.

Gomes (2003, p. 26), destaca que as organizações só poderão desfrutar dos melhores recursos do ambiente, quando competem não apenas com entidades normalmente denominadas “concorrentes”, que são aquelas que atuam vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento, mas, quando competem com

seus próprios clientes e fornecedores, para obter os recursos que de que necessitam em condições otimizadas de custo, tempo, qualidade, etc.

No entanto, a empresa possui um sistema de informação próprio que foi criado para a empresa, que gerencia de forma integrada toda a rede, integram-se o setor de reserva, a recepção e as outras áreas, setor de compras, estoque e contabilidade.

Rezende e Abreu (2003, p. 60 apud BIZ, CERETTA, 2008, P. 402), enfatizam que para administrar o fluxo dessas informações é necessário o uso de ferramentas de tecnologias de informação e comunicação (TIC), que, segundo uma visão de gestão da tecnologia de informação e comunicação, são recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação.

Quanto aos procedimentos de gestão estratégica da informação, são destacados os seguintes aspectos:

- A coleta de informações internas não é sistemática, segundo relato da entrevistada, havendo a necessidade de se melhorar este aspecto.
- As informações sobre demanda, oferta, concorrência e controle não são tratadas ou processadas, o que dificulta melhor mensuração dos dados internos da empresa. Mesmo sabendo que há uma grande necessidade de maiores informações e gerenciamento das mesmas ainda não há uma sistematização para que isso ocorra de maneira adequada.
- A questão da comunicação foi ressaltada pela entrevistada, que afirma que as informações para os funcionários apresentam-se em um mural, onde são destacadas reportagens interessantes e pequenos avisos dos gerentes. Ocorrem reuniões esporádicas com parte dos colaboradores com intuito de apresentar alguns dados e repassar questões pertinentes à administração.
- A entrevistada não destacou se as informações são utilizadas de forma estratégica.

## **Empresa C**

A empresa C, que possui 16 (dezesseis) unidades habitacionais, também pode ser considerada de pequeno porte; seu objetivo principal é atender aos

hóspedes de maneira satisfatória e oferecer serviços com padrão e qualidade. Foram entrevistados 4 (quatro) colaboradores, 3 (três) da área operacional e o gerente geral.

A empresa C é administrada por uma gerente geral, segundo a qual uma de suas estratégias é aumentar o número de leitos para atender a demanda que é grande. A entrevistada não informou quis informar sobre as reuniões que ocorrem na empresa, apenas citou que elas acontecem. O número de funcionários é em torno de 10 (dez), incluindo o pessoal da área operacional.

Os questionários aplicados aos 03 (três) colaboradores da área operacional foram poucos conclusivos, percebendo-se a ausência de respostas mais exatas assim como o desconhecimento de alguns assuntos.

A empresa não possui organograma na ausência do gerente geral, uma funcionária da área administrativa é quem responde por algumas decisões.

A empresa utiliza uma base de dados incompleta que gerencia a entrada de hóspedes e as reservas, porém não há ligação com os outros setores, o que, segundo a entrevistada, atrapalha o uso de algumas informações, como por exemplo: controle de estoque, administrativo e a cozinha.

São destacados alguns procedimentos da gestão estratégica apresentados pelo entrevistado:

- Não há uma coleta de informações internas ou externas, existe essa necessidade, mas existem outras prioridades, conforme relato do entrevistado.
- Informações sobre demanda, oferta, concorrência e controle de estoque não são tratadas ou processadas de forma adequada. Conforme a entrevistada existe a necessidade de que isso ocorra, porém ainda não foi dada muita atenção a este tipo de necessidade.
- A falta de atualização de informações mais consistentes como dados mais concretos, como necessidade dos usuários, atendimento, aumento no número de hóspedes e assim sucessivamente, acaba por prejudicar algumas atividades, já que alguns funcionários não conseguem acompanhar e nem atender às necessidades dos hóspedes, em muitos casos por não terem maior conhecimento tanto sobre serviços turísticos disponibilizados aos hóspedes como sobre algum tipo de serviço que o hotel disponibilize para o cliente.

- A comunicação foi ressaltada pela entrevistada, como sendo bastante frequente e adequada, onde todos sempre são orientados sobre assuntos pertinentes à sua função. Ocorrem reuniões com parte dos colaboradores, como pessoal da recepção e administrativo, com intuito trocar informações com a equipe.
- A entrevistada não soube destacar se as informações são utilizadas de forma estratégica.

Os dados da pesquisa são apresentados conforme roteiro de entrevista e comparados com o referencial teórico. Com base nos dados da pesquisa realizada, e levando-se em conta o objetivo geral do trabalho, de evidenciar a importância do fluxo de informação estratégica para a competitividade hoteleira, observou-se que não é dada a devida atenção por parte dos gestores a este assunto, conforme revelado pelos responsáveis pelos hotéis entrevistados, verificou-se, em algumas situações a total ausência ou desconhecimento sobre este assunto.

Todos os entrevistados informaram que possuem seus próprios procedimentos informacionais, entretanto, não foi verificado isto na prática, o que demonstra que a estrutura de processo informacional é inexistente ou incipiente, visto que não foi apresentado nenhum tipo de dado concreto que pudesse subsidiar tais afirmações.

Os dados obtidos das empresas encontram-se relacionados no quadro abaixo, onde se buscou fazer um comparativo entre os itens considerados no Apêndice B, apresentando-se os resultados como sim ou não. Para as repostas positivas consideram-se os tópicos existentes nas empresas, quanto às negativas verificou-se que ainda não são praticados nos hotéis entrevistados.

<b>Hotel</b>	<b>Estratégias competitivas</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Fluxo de Informação</b>	<b>Gestão Hoteleira</b>
A	Não	Não	Não	Sim
B	Não	Não	Não	Sim
C	Não	Não	Não	Sim

Tabela 1 - Comparação entre os hotéis selecionados

Zenaro (2007, p. 20) resalta que a relação da Gestão da Informação, da gestão do conhecimento e da hospitalidade pode nos ajudar a compreender como as relações humanas estão inseridas no processo de serviço hoteleiro e de que

forma o estudo sobre esses conceitos podem estruturar seus fluxos de informação a caracterizar um atendimento de qualidade dos serviços prestados.

Em relação ao questionário, este foi aplicado aos funcionários da área operacional e administrativa, sendo obtidos os seguintes resultados:

<b>Hotel</b>	<b>Caracterização da Empresa</b>	<b>Estratégias da Empresa</b>	<b>Sistema de Informação</b>	<b>Estrutura da Empresa</b>
A	Sim	Não	Não	Não
B	Sim	Não	Não	Não
C	Sim	Não	Não	Não

Tabela 2 - Dados obtidos dos Funcionários

Quanto à caracterização das empresas, todos foram unânimes em conhecer esse aspecto, por outro lado, nas outras questões observou-se certa deficiência por parte dos gestores em orientar e/ou informar os funcionários sobre o funcionamento e a existência dos pontos relacionados. Pode-se considerar também a omissão dos colaboradores na busca por mais informações, ou seja, eles não possuem iniciativa própria sempre esperam dos gestores.

Os itens apresentados acima podem ser considerados necessários para um bom desempenho da empresa, e foi onde se verificou grande dificuldade de respostas por parte dos funcionários, pois não conheciam sequer a estrutura da empresa, indicando que há lacunas que precisam ser analisadas pelos gerentes, e atentar para o fator de saber se realmente existe algum tipo de comunicação no ambiente organizacional e se a mesma funciona como deveria.

Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004, p. 30), afirmam que a informação pode ser descrita como uma mensagem de comunicação audível ou visível, em geral apresentada sob a forma de documento, que envolve um emissor e um receptor e cuja finalidade é mudar o modo como o destinatário vê algo ou exerce algum impacto sob seu julgamento e comportamento.

O roteiro de entrevista aplicado aos gerentes obteve-se resultados conforme tabela abaixo.

<b>Hotel</b>	<b>Caracterização da Empresa</b>	<b>Estratégias da Empresa</b>	<b>Estratégia de Negócios</b>	<b>Gestão do Fluxo de Informação</b>
A	Sim	Sim	Sim	Não
B	Sim	Sim	Sim	Não
C	Sim	Sim	Sim	Não

Tabela 3 - Dados obtidos dos Gestores

Os três gestores entrevistados destacaram que suas empresas possuíam os itens abordados. Conforme entendimento dos entrevistados esse itens existem em suas empresas, mas isso não significa que aconteça na prática. A gestão do fluxo de

informação não se aplica a nenhum dos entrevistados, mesmo que afirmem existir, pois não houve indícios deste processo nas empresas entrevistadas.

Gonçalves e Abreu (1995 apud BRITO, 2008, p. 21), destacam que a informação transformou-se em poderoso recurso das organizações, permitindo um alinhamento estratégico através de fluxos entre ela e o ambiente externo. Subentende-se neste caso que os entrevistados ainda não conseguem identificar o verdadeiro valor do fluxo de informação para seu ambiente, o que em alguns casos pode afetar o próprio gerenciamento da organização pela falta de informações mais consistentes que possam embasar decisões importantes.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo teve como objetivo geral identificar a importância do fluxo de informação estratégica para a competitividade hoteleira no município de Palmas (TO), podendo-se considerar que o mesmo foi atingido parcialmente, visto que na pesquisa realizada foram observados alguns aspectos relevantes sobre este processo. Entretanto, este estudo não pôde ser totalmente conclusivo devido à participação de poucos sujeitos de pesquisa.

Ao se analisar a importância do fluxo de informação hoteleira, buscou-se verificar os possíveis problemas, em nível operacional e estratégico, que poderiam ocorrer pela ausência de uma adequada gestão de informação. Com base nas respostas obtidas pôde-se observar há um desconhecimento por parte dos funcionários sobre o fluxo de informação, e como este poderia ajudar na melhoria dos processos internos.

Mesmo havendo esse desconhecimento os funcionários entendem que seria importante terem acesso às informações internas e externas, podendo-se deduzir que seria interessante para estas empresas investir na divulgação e apresentação de informação aos colaboradores sobre o funcionamento do fluxo de informação organizacional, pois isso poderia agregar valor a todos os processos envolvidos.

Quanto aos objetivos específicos, não foi possível descrever o processo de fluxo de informação nos hotéis entrevistados, tampouco se pôde analisar os processos vinculados à tomada de decisão estratégica por parte dos gestores do ramo hoteleiro, pois no decorrer das entrevistas percebeu-se que os gerentes não possuíam conhecimentos aprofundados sobre gestão do fluxo de informação, sendo também constatada sua inexistência nas atividades diárias das empresas estudadas, porém, vale destacar que de alguma forma empírica essas empresas gerenciam suas informações.

Também foi constatado que não há uma sistematização dos processos informacionais, ou seja, a entrada, o processamento e a saída de informação não têm um controle adequado, o que em algumas situações pode prejudicá-las, como na reserva de vagas, solicitação de produtos de fornecedores, etc.

No que tange à avaliação de medidas para incrementar a utilização eficiente do fluxo de informação, observou-se que existem lacunas que precisam ser

verificadas para posteriormente obterem-se melhorias na criação de um fluxo de informação estratégica para gestão hoteleira, ou seja, seria aconselhável que as empresas entrevistadas verificassem a possibilidade de criar um modelo de fluxo informacional adequado às suas necessidades, e por serem de porte pequeno isso provavelmente seria mais fácil, em função da menor complexidade de seus processos.

Outro aspecto importante verificado foi quanto à disseminação da informação, tanto interna ou externa, onde se observou que há deficiência, por isso faz-se necessário que tal prática ocorra com mais frequência nestes ambientes, os colaboradores precisam conhecer o funcionamento destas empresas, além de serem informados sobre assuntos importantes do seu ambiente de trabalho, porém isso só pode ocorrer se os gerentes aprenderem a compartilhar o conhecimento entre as equipes, onde todos possam estar devidamente orientados sobre o funcionamento adequado da empresa.

Estas conclusões se dão com base nas informações obtidas nas entrevistas, onde fica clara a falta de uma política por parte dos gestores em disseminar as informações que podem dar apoio aos diversos setores, assim como ausência de compartilhamento entre os próprios setores das empresas, como, por exemplo, compras, cozinha e recepção.

Existem diversos tipos de informações que uma rede de hotel pode utilizar, tanto internas como externas, podendo encontrar-se distribuídas de várias formas no ambiente organizacional, observando-se que quando não se tem o controle adequado há maior chance de ocorrerem falhas nos processos organizacionais.

Isto subsidiaria a criação de estratégias mais competitivas para a empresa, que precisa estar baseada em informações corretas e precisas, por isso quando não há preocupação em organizá-las pode haver desvantagens para os negócios, inclusive no segmento hoteleiro.

É possível concluir que para que os hotéis possam obter maior vantagem competitiva e melhoria de seu desempenho organizacional, o fluxo de informação precisa encontrar-se sustentado de forma adequada e organizado de modo a permitir seu compartilhamento por todos os interessados.

Seguem algumas sugestões sobre as características identificadas nos hotéis e que poderiam ser melhoradas:

- Elaboração da visão e da missão de futuro dos hotéis.

- Utilização de um sistema de gerenciamento das atividades do hotel.
- Buscar a coleta de informações de maneira mais estruturada.
- Procurar criar a formalização dos procedimentos operacionais.

Este trabalho teve algumas limitações, principalmente relacionados à ausência de potenciais participantes, bem como a obtenção de uma quantidade limitada de dados devido à ausência de uma atitude mais colaborativa por parte dos sujeitos de pesquisa, o que torna os resultados pouco representativos em relação à totalidade dos hotéis da região de Palmas (TO).

Para futuras pesquisas seria útil a reavaliação dos resultados alcançados, bem como a busca por estudar melhor o fluxo de informação, principalmente com ênfase na melhoria dos serviços hoteleiros com foco no cliente. Espera-se que os resultados apresentados nesta pesquisa possam ser melhorados e ampliados por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

ABIH - Associação Brasileira da Indústria de

Hotéis. Disponível em: <<http://www.abihto.com.br>>. Acesso em: 06 jun 2011.

ALBUQUERQUE, A. F. **Gestão Estratégica das informações internas na pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas - SP. 2004. 209f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-10082004-110724/>>. Acesso em: 20 abr 2011.

ALBUQUERQUE, A. F. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão estratégica das informações na pequena empresa hoteleira: apresentação de propostas de melhoria no gerenciamento das informações internas. **Revista de Gestão USP, São Paulo**, v. 14, n. 4, p. 47-62, outubro/dezembro 2007. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v14n4/v14n4a4.pdf>>. Acesso em: 20 mai 2011.

ALVIM, P.C.R.C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ci. Inf.**, v. 27, n.1, p. 28-35, Jan./abr. 1998.

ANJOS, Sara Joana Gadotti dos; ANJOS, Francisco Antonio; SILVA JÚNIOR, Ovídio Fellipe Pereira da. A Informação como vantagem competitiva no processo logístico integrado nos serviços turísticos. Enc. **Bibli: R. Eletr. Biblioteconomia. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 2º sem. 2008. Disponível em:<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/147/14712835005.pdf>> Acesso em: 25 abr 2011.

ANJOS, Sara Joana G. dos. **Serviços integrados no turismo**: um modelo de gestão para o setor de hotelaria. 2004. 211 f. Tese (Doutorado em Gestão da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<[varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo /tesisdoctor/gadotti.pdf](http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/tesisdoctor/gadotti.pdf)>. Acesso em: 15 jun 2011.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONIALLI, L.M. (1996). **Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores: o caso Cooxupé**. In: MARCOVITCH, J. Tecnologia de Informação e Estratégia Empresarial. São Paulo: FEA/USP. Cap. 3, p.13-24.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520. Informação e documentação: citações em documentos: apresentação**. Rio de Janeiro, 2002.

ABNT - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023. Informação e documentação: referências: elaboração**. Rio de Janeiro, 2002.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**. São Paulo, n. 4, v.32, p.42-53, out/dez. 1997.

BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da informação**, Brasília, v.27, n. 2, p. 122-127, maio/ago. 1998. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf](http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/barreto.pdf)>. Acesso em: 04. jul 2011.

BEDANI, Marcelo. Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Revista Psicologia para América Latina: revista Electrónica Internacional de La Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología**. n. 7, ago/2006. Disponível em: <<http://www.psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acesso em: 06 jul 2011.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000.

BEZERRA, Sérgio Sampaio. **Descentralização do modelo de gestão de tecnologia de informação**: proposta para o sistema único de saúde. 2004.59 f. Monografia (MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação) - Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <<http://www.uniapaemg.org.br/admin/downloads/monografia20103001.pdf>>. Acesso em: 20 mai 2011.

BIZ, Alexandre Augusto; CERETTA, Fabiano. **Modelo de gerenciamento do fluxo de informações dos portais turísticos governamentais**: uma abordagem teórica. **Revista Turismo Visão e Ação - Eletrônica**, v. 10, nº 03, p. 399 - 414, set/dez. 2008. Disponível em: <[www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/772/62](http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/772/62)>. Acesso em: 20 abr. 2011.

BRAGA, Ascensão. A Gestão da informação. **Milenium Internet**, Viseu, n.19, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.arquivar.com.br/espaco\\_profissional/sala\\_leitura/artigos/Gestao\\_da\\_Informacao.pdf](http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/Gestao_da_Informacao.pdf)>. Acesso em: 25 abr 2011.

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Gestão estratégica da informação: análise e propostas de melhorias às pequenas empresas do setor de serviços. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.3, n.2, p.91-105, 2009. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/viewFile/70/60>>. Acesso em: 15 abr 11.

BRITO, Aline Grasielle Cardoso de. **Gestão Estratégica da informação nas pequenas empresas**: um estudo comparativo com as médias e grandes empresas do setor de serviço (Hotelaria). 2008. 193f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/.../18/.../tde-09102008-095811/?&](http://www.teses.usp.br/teses/.../18/.../tde-09102008-095811/?&)>. Acesso em: 25 abr 2011.

CANONGIA, Claudia; LAMB, Celina; CARVALHO, Cátia Silene de P. et. al. Convergência da Inteligência Competitiva com Construção de Visão de Futuro:

proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE).

**DataGramZero**. v.2 n.3 jun/01. Disponível em:

<[http://www.dgz.org.br/jun01/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/jun01/Art_02.htm)>. Acesso em: 12 mai 2011.

CARVALHO, Kristiane Cêra. **Gestão da Informação sobre o ambiente na pequena empresa**: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP. 2004, 235f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. Disponível em:

<[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Kristiane\\_Cera.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde.../Kristiane_Cera.pdf)>. Acesso em: 15 abr 2011.

CIQUEIRA, Jenilsa Alves. **O prontuário eletrônico do paciente (PEP) como ferramenta da informação na gestão estratégica hospitalar**: os benefícios para o hospital de referencia de Gurupi. 2008. 72f. Monografia (Trabalho de Conclusão) Faculdade UNIRG. Disponível em:

<[http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008\\_1/TCC%20-%20Jenilsa%20Alves%20Cirqueira.pdf](http://www.unirg.edu.br/cur/adm/arq/TCC2008_1/TCC%20-%20Jenilsa%20Alves%20Cirqueira.pdf)>. Acesso em: 22 mai 2011.

DREHER, Marialva Tomio; TOMIO, Dílson; ULLRICH, Danielle Regina. **Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro**: o caso Blumenau, SC. In: EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília. Anais. Brasília: UEM/UEL/UNB, 2003, p. 782-795.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. São Paulo: Ed. SENAC, 1996.

DUARTE, Vládir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros**: conceitos básicos. 3. Ed. São Paulo: Ed. SENAC, 2005.

EMBRATUR. **Estudo do mercado interno do turismo**. FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 10 mai 2011.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Fundamentos de Administração**. In: ESCRIVÃO FILHO, E. (Ed.). Gerenciamento na construção civil. São Carlos: EESC/USP, 1998.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia da informação: planejamento e gestão**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRADE, Ana Cristina Morado Nascimento; NASCIMENTO, Denise Morado; TOMAÉL, Maria Inês, et. al. **Gestão estratégica da informação: a distribuição da informação e do conhecimento**. Disponível em: [http://www.arquivar.com.br/espaco\\_profissional/sala\\_leitura/artigos/gestao\\_estrategica\\_info.pdf](http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/sala_leitura/artigos/gestao_estrategica_info.pdf). Acesso em: 10 abr 2011.

FLORIANI, Vivian Mengarda. **Análise do fluxo informacional como subsídio ao processo de tomada de decisões em um órgão municipal de turismo**. 2007, Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.cin.ufsc.br/pgcin/Floriani,%20Vivian.pdf>>. Acesso em: 28 mar 2011.

GALDEANO, Luzia Elaine, ROSSI, Lídia Aparecida. Construção e validação de instrumentos de coleta de dados para o período perioperatório de cirurgia cardíaca. **Revista Latino- am Enfermagem**. v.10, n.6, p. 800-804, nov/dez.2002. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/rlae/v10n6/v10n6a8.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v10n6/v10n6a8.pdf) Acesso em 20 de ago.2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n.2, p. 57-63. Abr./1995.

GOHR, C. F.; NETTO MORETTO, L.; SANTANA, E. A. Estratégias competitivas um estudo no setor hoteleiro de Itapema/SC. **Turismo Visão e Ação**. São Paulo, v. 4, n. 10, p. 63-90, Out.2001 a Mar.2002. Disponível em:< <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1172>> Acesso 20 de abril 2011.

GOMES, Ana Claudia Costa. **Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: estudo de caso numa pequena empresa hoteleira**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de

Pernambuco. Disponível em :< <http://lakh.unm.edu/handle/10229/3670>> Acesso 20 de jun.2011.

GONZAGA, Helton. **Com forte potencial na atração de eventos Palmas investe no turismo de negócios**. <<http://portal.palmas.to.gov.br/noticia/detalhar/com-forte-potencial-na-atracao-de-eventos-palmas-investe-no-turismo-de-negocios/>>. Acesso em: 20 jun 2011.

HOCAYEN-DA-SILVA, Antonio João, TEIXEIRA, Rivanda Meira. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro de Curitiba. **Turismo Visão e Ação**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 19-35, Jan/abr.2007 Disponível em:< [www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/217/187](http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/download/217/187)>

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**: administrando a empresa digital. Traduzido por Arlete S. Marques. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação. Brasília**: v. 22, n.2,118-123, maio a ago.1993. Disponível em: < <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1178>> Acesso em 20 de maio de 2011.

LESCA, Humbert; ALMEIDA, Fernando C. De. Administração estratégica da informação. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 29, 1994. Disponível em: <[ww.rausp.usp.br/download.asp?file=2903066.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2903066.pdf)>. Acesso em: 20 mai 2011.

LUCCA FILHO, Vinicius de. **Estudo do fluxo de informações em centros de informações turísticas de Santa Catarina**: programa portais do lazer. 2005. 134f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <[www.cin.ufsc.br/pgcin/ViniciusLucca.pdf](http://www.cin.ufsc.br/pgcin/ViniciusLucca.pdf)>. Acesso em: 18 mai 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_ **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCHIORI, P. A ciência da informação: compatibilidade no espaço profissional. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 9, n. 1, p. 91-101, jan./mar.2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação científica**: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTEIRO, Nabor Alves, FALSARELLA, Orandi Mina. Um modelo de gestão da informação para aprendizagem organizacional em projetos empresariais. **Perspectiva em Ciência da Informação**. v. 12, n.2 , p.81-97, maio/ago 2007. Disponível em: <[portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/284/84](http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/284/84)>. Acesso em: 30 abr 2011.

MORAES, Giseli Diniz de Almeida; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação Journal of Information Systems and Technology Management**. v. 1, n. 1, 2004, p. 27-43. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/jistm/v1n1/03.pdf](http://www.scielo.br/pdf/jistm/v1n1/03.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2011.

MINAYO, M.C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003

O'CONNOR, P. **Distribuição da informação eletrônica em turismo e hotelaria**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. Construindo um EIS (enterprise information system) da (e para a) empresa. **Revista de Administração da USP (RAUSP)**, São Paulo: FEA/USP, Departamento de Administração, v. 31, n.4, p. 19-30, out/dez.1996.

QUARESMA, Sílvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3). jan-jul. 2005. Disponível em: <[www.emtese.ufsc.br/3\\_art5.pdf](http://www.emtese.ufsc.br/3_art5.pdf)> Acesso em 20 set.2011.

REZENDE, Denis Alcides. ABREU, Aline França De. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas. 2003.

RICHARDSON, Robert Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, André Ricardo Ponce dos. **Contribuição à estruturação de sistemas de informações de controladoria estratégica: um estudo de caso exploratório em empresas de grande porte**. Piracicaba, SP. 2006. 129f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios. Universidade Metodista de Piracicaba. Disponível em:  
*<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/aluno/down.php?cod=134>* Acesso em 05 de maio de 2011.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho científico didático na universidade**. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, Laboratório de ensino a distância da UFSC. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html>> Acesso em: 20 mar 2011.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1996.

TURBAN, Efraim; RAINER JR. R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2000.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda; VARVASKI, Gregório. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Inf. Inf.**, Londrina. v.15, n.1, p. 85-103, jan/jun. 2010. Disponível em: <[www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/.../5880](http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/.../5880)>. Acesso em: 15 abr 2011.

ZENARO, Rogério dos Santos. **Gestão da Informação e do conhecimento como fator de melhoria da hospitalidade**. 2007. 99f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Disponível em: <[ww.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/.../processaPesquisa.php?](http://www.bibliotecadigital.puc-campinas.edu.br/.../processaPesquisa.php?)>. Acesso em: 15 mai 11.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## 6 Apêndice A - Questionário de Pesquisa

Prezado(a) Sr.(a) :

Este questionário destina-se a coletar informação sobre a organização em que trabalha com vistas a subsidiar a realização de pesquisa científica requerida pela Universidade de Brasília (DF) para compor meu trabalho de conclusão do Curso de Administração, para o que conto com seu valioso auxílio, sendo importante ressaltar que suas respostas serão mantidas em total sigilo.

Desde já lhe agradeço por sua preciosa colaboração.

Att,

Aluna: Adriane Gaia (63-8456-2234)

Professor Orientador: M.Sc. Sidnei Graciano (61-9185-8310)

### Questionário de Pesquisa

#### Caracterização da Empresa

#### Dados do Hotel

- 1) Nome da empresa: \_\_\_\_\_
- 2) Município onde se localiza: \_\_\_\_\_
- 3) Telefone comercial: \_\_\_\_\_
- 4) E-mail: \_\_\_\_\_
- 5) Endereço: \_\_\_\_\_
- 6) Nome do responsável: \_\_\_\_\_
- 7) Número total de empregados: \_\_\_\_\_
- 8) Número total de unidades habitacionais: \_\_\_\_\_
- 9) Os principais clientes da empresa buscam atividade de: ( ) Lazer / culturais ( )  
Negócios ( ) Aventuras ( ) Saúde
- 10) Qual a taxa anual média de ocupação de unidades habitacionais? \_\_\_\_\_

- 11) Quais são as funções exercidas pelos proprietários na empresa? \_\_\_\_\_
- 12) Cargo: \_\_\_\_\_
- 13) Sexo: ( ) masculino ( ) feminino
- 14) Nível de Escolaridade: ( ) fundamental ( ) médio ( ) superior ( ) pós-graduação
- 15) Possui experiência anterior ou conhecimento neste ramo de negócios da empresa? ( ) sim ( ) não
- 16) Existe uma área de Tecnologia da Informação na empresa?  
( ) sim ( ) não
- 17) Qual o nível de operação da empresa?  
( ) local (Palmas) ( ) regional (Norte)  
( ) nacional (Brasil) ( ) internacional (outros países)
- 18) Esta unidade é a matriz?  
( ) sim ( ) não, a matriz se localiza em \_\_\_\_\_.
- 19) A empresa atende, aproximadamente, a quantos clientes por mês?  
( ) de 30 a 50 ( ) de 50 a 80 ( ) de 80 a 110 ( ) de 110 a 160 ou mais
- 20) Há um organograma disponível para que se possa vislumbrar como está definida a estrutura organizacional da empresa?  
( ) Sim ( ) Não
- 21) Qual a visão da empresa para o futuro ?
- 22) Como é comunicada a história da empresa para os funcionários?
- 23) Qual é a declaração de missão da empresa
- 24) Como os funcionários são incentivados a compartilhar os valores da organização?

## 7 Apêndice B - Roteiro de Entrevista

**Responda às questões sobre a empresa levando em conta sua realidade.**

- 1) Que tipos de investimentos a empresa realiza para manter-se competitiva no mercado?
- 2) Quais seriam em termos gerais as necessidades de informação para a tomada de decisão estratégica?
- 3) De que forma as necessidades de informação estratégica são compartilhadas com os funcionários para que colaborem em sua coleta?
- 6) De que forma a empresa efetua e coleta informação estratégica para a administração do negócios?
- 7) Quais os benefícios provenientes do gerenciamento das informações estratégicas na empresa?
- 8) Existe alguém na empresa responsável pela análise e pelo tratamento de informações estratégicas para empresa? Se positivo, como é feito o tratamento da informação estratégica de forma a diagnosticar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação à empresa?
- 9) Após a coleta e o tratamento das informações estratégicas, como são classificadas e armazenadas para eventual utilização futura?
- 10) Existe algum tipo de controle do fluxo de informação na empresa ?
- 11) Que tipos de decisões são tomadas com base nas informações coletadas?
- 12) Os Processos desenvolvidos pelo hotel favorecem o trabalho conjunto e estão montados de forma a facilitar o fluxo de informações?
- 13) O hotel tem estrutura suficiente para que todos os processos e estratégias sejam implementados e acompanhados?
- 14) Você acredita que a gestão da informação pode auxiliar na elaboração de estratégias na empresa?
- 15) Você acredita que as informações e o conhecimento são absorvidos / registrados / aplicados conforme o previsto?