

Gestão do conhecimento em redes hoteleiras: um diagnóstico atual

Carolina Narloch Sass de Haro¹

Resumo: O setor turístico é um dos mais afetados pela denominada sociedade do conhecimento dada sua natureza internacional, por ser pioneiro na utilização da internet e do comércio eletrônico, por estar baseado na prestação de serviços e outros fatores. Portanto, faz-se necessário encontrar ferramentas de gestão adequadas às necessidades desta nova sociedade de forma a manter a competitividade das empresas turísticas. A gestão do conhecimento apresenta-se como uma das possibilidades para alcançar o êxito neste sentido. O propósito deste trabalho exploratório é identificar o grau de desenvolvimento da gestão do conhecimento nas redes hoteleiras internacionais, nacionais e locais e de que forma este tipo de gestão contribui para a consolidação da vantagem competitiva e para a expansão destas empresas. Além disso, serão identificados os principais processos existentes em cada etapa da gestão do conhecimento.

Palavras chave: gestão do conhecimento, redes hoteleiras, turismo.

INTRODUÇÃO

O setor turístico é um dos mais afetados pela denominada sociedade do conhecimento, dada sua natureza internacional, por ser pioneiro na utilização de internet e comércio eletrônico, por estar baseado na prestação de serviços e outros fatores (Rastrollo, 2002). O turismo tem características muito peculiares que permitem aproveitar determinadas facetas desta nova economia. A verdade é que os ativos intangíveis sempre formaram parte fundamental desta atividade. Entretanto, agora se percebe a necessidade de gerir tais ativos buscando criar e consolidar vantagens competitivas no processo de administração e expansão nacional e internacional.

Uma das ferramentas que surge para auxiliar na gestão destes ativos intangíveis é a gestão do conhecimento (GC). Não existem muitos estudos sobre a GC aplicados ao setor turístico e ao setor hoteleiro, mas é um tema emergente e de grande interesse.

¹ Universidade Positivo. E-mail: cnaharo@yahoo.com.br

O propósito deste trabalho é explorar como a GC contribui para a gestão geral das redes hoteleiras e também para seu processo de expansão nacional e internacional a partir de análises de casos. Para isso, realizou-se um amplo diagnóstico sobre a GC em três modelos organizacionais de redes hoteleiras presentes na cidade de Curitiba: hotéis de redes locais, hotéis de redes nacionais e hotéis de redes internacionais.

O próximo capítulo faz uma breve revisão sobre GC em redes hoteleiras. Seguidamente, apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo e os principais resultados alcançados com as respectivas considerações pertinentes.

1. A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM REDES HOTELEIRAS

Uma definição que parece ser aceita pela maioria dos pesquisadores da GC é a definição proposta por Davenport e Prusak (2001):

“A gestão do conhecimento está preocupada com a exploração e desenvolvimento dos recursos do conhecimento na organização e a perspectiva de maximizar os objetivos da mesma. O conhecimento a ser gerido inclui o conhecimento explícito/documental e o conhecimento tácito/subjetivo...”

O conceito de GC utilizado neste estudo concorda com o que propõem Davenport e Prusak e que foi muito bem resumida por Dimitriades (2005) que segue a APQC (American Productivity and Quality Center) e define a GC como uma disciplina de gestão preocupada com a aquisição, criação, transmissão e aplicação sistemática do conhecimento nas organizações, objetivando melhorar sua competitividade através da inovação rápida e constante.

Ramón Rodriguez (2002) ao questionar o papel da GC no sucesso da administração e expansão das redes hoteleiras observa que esta ferramenta é vantajosa justamente por causa de uma das principais características deste tipo de empresa que é a separação entre a propriedade e a gestão dos ativos hoteleiros. Em outras palavras, as redes trabalham essencialmente com ativos baseados no conhecimento. A mesma autora menciona que atualmente se observa um alto grau de crescimento dos negócios de pura gestão hoteleira onde as capacidades, atitudes e o *know how* são as principais fontes de lucratividade para as redes, tornando-se essenciais adequadamente.

A revisão da literatura sobre gestão do conhecimento no setor hoteleiro não é extensa. No quadro 1 sintetizaram-se os principais trabalhos que mencionam as vantagens da GC para as redes hoteleiras.

Quadro 1 - Vantagens da GC para as redes hoteleiras

Vantagem	Autor
Conhecimento do mercado, influenciando na gestão e inclusive nas formas de expansão.	Ramón Rodríguez (2006, 2002). Johnson e Vanetti (2005) Dev et. al (2002) Dunning e McQuenn (1982)
Conhecimento dos processos internos e da operação possibilitam padrões de qualidade mais elevados e melhor desempenho geral.	Johnson e Vanetti (2005) Yang e Wan (2004) Rodríguez Antón et. al (2003) Jones et. al (1998) García Almeida (2004)
Mais qualidade e desempenho garantem manutenção e consolidação da reputação e da imagem de marca.	Johnson e Vanetti (2005) Gjelsvik (2002) Dunning e McQuenn (1982) García Almeida (2004)
Conhecimento do perfil e da necessidade dos clientes aumenta produtividade e satisfação.	Johnson e Vanetti (2005) Yang e Wan (2004) Rodríguez Antón et. al (2003) Gjelsvik (2002)
Conhecimento dos fornecedores permite aumento da produtividade e rentabilidade.	Yang e Wan (2004)
Conhecimento da concorrência permite criar estratégias para um melhor posicionamento.	Yang e Wan (2004)
Conhecimento da realidade e das tendências sociais, políticas, culturais permite atuar de forma mais eficaz.	Johnson e Vanetti (2005) Bayraktaroglu e Kutanis (2002)
Conhecimento de gestão internacional e experiência prévia facilitam e estimulam o processo de expansão.	Johnson e Vanetti (2005) Dunning e McQuenn (1982)
Conhecimento facilita a tomada de decisões e a solução de problemas, afetando positivamente a percepção dos clientes e produtividade da empresa.	Yang e Wan (2004) Bayraktaroglu e Kutanis (2002)
Conhecimento produz inovação.	Cooper (2005)

Fonte: Elaboração própria

Resumidamente, uma rede hoteleira que deseja ser bem sucedida deve buscar possuir conhecimentos institucionais, sobre o mercado, conhecimento do perfil de seus clientes, fornecedores, competidores e demais *stakeholders*. Também é necessário que conheça bem seus recursos e capacidades. Tudo isso contribuirá para uma gestão com mais qualidade e como conseqüência, fortalecerá a imagem de marca e reputação. Além disso, quanto mais conhecimento há, mais segurança gera para estimular e apoiar o processo de expansão.

Os principais estudos sobre a GC em redes hoteleiras tratam das diversas fases da GC separadamente (criação, transmissão, armazenamento, aplicação, fatores de influência e outros).

Yang (2004) realiza dois estudos de caso sobre a captação de conhecimento e aprendizagem organizacional em hotéis de Taiwan. O autor sugere que as empresas com grandes habilidades em captar conhecimentos e aprender, desenvolvem vantagens competitivas mais sustentáveis e menciona ainda que para o caso das redes, esta capacidade de aprender e transferir conhecimentos rapidamente, permite a tomada de decisões de forma mais eficaz e eficiente.

Gjelsvik (2002) realiza um estudo sobre a importância do conhecimento para as empresas hoteleiras e trata do que é necessário para que um hotel se converta em uma empresa que aprende. Ressalta a importância do clima organizacional para o estímulo da aprendizagem, a necessidade de promover e desenvolver um mercado de trabalho interno e comenta ainda que os gerentes de hotelaria não costumam utilizar todo o potencial existente em suas equipes. Bayraktaroglu e Kutanis (2002) realizam estudos similares ao mencionado anteriormente e tiram as seguintes conclusões: há que mudar a mente dos gerentes, estimular novas idéias em todos os níveis da organização, desenvolver uma cultura organizacional que incentiva o aprendizado e um clima adequado para as necessidades da organização que aprende.

Outros autores buscam aprofundar sua pesquisa no tipo de conhecimento que é importante para o setor hoteleiro. Kay e Moncarz (2004) realizam um estudo sobre os conhecimentos, habilidades e talentos necessários para a indústria hoteleira. Demonstram que o conhecimento sobre gestão de recursos humanos é considerado como o mais importante, mas na prática, o conhecimento mais valorizado em termos salariais e que mais possibilita o crescimento é o conhecimento sobre gestão financeira.

Também se pesquisou sobre o tipo de estrutura organizacional que potencializa a GC nos hotéis, sugerindo um modelo baseado em três níveis: o nível do sistema de negócios, o nível de equipe de projetos, o nível base de conhecimento (Rodríguez *et al.*, 2003). Argumenta-se que os estabelecimentos hoteleiros que pretendem conservar ou incrementar sua vantagem competitiva devem adotar uma estrutura organizacional denominada sábia e potencializar o aprendizado sobre as necessidades em constante mudança da demanda e dos mercados.

García Almeida (2004) realiza um importante estudo sobre a transferência de conhecimento no processo de expansão das redes hoteleiras. Identifica as principais

ferramentas utilizadas na replicação do conhecimento na ocasião da incorporação de novas unidades às redes. Yang e Wan (2004) afirmam em seu estudo que as práticas mais comuns de transferência do conhecimento são as reuniões departamentais, os cursos de formação, estudos de caso, *brainstorming*, materiais escritos (boletins informativos, *log books*), apresentações de vídeos, bate-papos, diálogos informais, intranet e correio eletrônico, além das atividades sociais em geral. A maioria das pessoas entrevistadas no estudo prefere as formas mais sociais e interativas.

Este trabalho busca fazer uma análise exploratória do processo completo de GC nas redes hoteleiras e sua influência no andamento do negócio.

Considerando todo o exposto, perguntamos: de que forma as redes hoteleiras fazem a gestão de seus ativos intangíveis ou GC para garantir a vantagem competitiva e o processo de expansão nacional e internacional?

Para responder a pergunta, realizamos uma análise multicase com as 11 redes presentes no destino.

2. METODOLOGIA

Segundo Yin (1989) o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica utilizada para investigar um fenômeno atual em seu entorno real, onde os limites entre o fenômeno e o entorno estão claramente definidos e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas. Os estudos de casos permitem avançar no conhecimento de fenômenos mais complexos, principalmente quando são aplicados com seriedade e rigor através da utilização de procedimentos que incrementem a sua validade e confiabilidade (Villarreal e Landeta, 2007).

Para definir a amostra desta pesquisa, consideramos a cidade de Curitiba porque é uma das principais cidades do país e recebe aproximadamente 1,6 milhões de turistas/ano. Deste total de turistas, 49% vêm a cidade a negócios (SETU PR, 2006).

Atualmente existem 38 hotéis de redes localizados em Curitiba. Destes hotéis, 6 estão na categoria luxo, 17 na categoria *mid-scale* e 15 na categoria econômica. Além de classificá-los por categoria, é importante fazermos a classificação de acordo com a sua origem: local (Curitiba), nacional e internacional. Assim, das 38 unidades, 20 hotéis pertencem a redes locais, 6 hotéis pertencem a redes nacionais e 12 pertencem a redes internacionais.

Do total do estudo participaram 10 redes hoteleiras, representando 90% do total. A única rede hoteleira não participante é uma rede de origem local que alegou não ter interesse

em pesquisas no setor. Dos participantes, temos 3 redes internacionais, 3 redes nacionais e 4 redes locais.

O primeiro aspecto importante nesta etapa foi conseguir apoio institucional do FOHB para facilitar o acesso à informação.

Depois disto, todos os gerentes gerais dos hotéis envolvidos na pesquisa foram convidados para participar de uma apresentação inicial que introduzia os principais conceitos da GC, os objetivos da pesquisa e os benefícios para os participantes. O objetivo era aproximar as redes da pesquisa e esclarecer os conceitos que seriam abordados garantindo maior uniformidade de resultados.

Nesta etapa, os gerentes gerais presentes responderam a um questionário com 133 perguntas divididas em 9 sub-temas da GC e as respostas estavam divididas de 1 a 5 de acordo com a escala Likert. O objetivo do questionário era identificar a compreensão sobre o tema estudado, a clareza dos conceitos, coletar dados gerais sobre as redes e iniciar a coleta de dados sobre GC. Este questionário foi submetido a uma análise estatística com ajuda da empresa Paraná Pesquisa para garantir o alcance dos objetivos propostos. Com esta análise foram identificadas as unanimidades do grupo e as perguntas que geraram mais ou menos desvios padrões.

A partir da análise dos questionários, foi elaborada uma entrevista semi-estruturada base para os estudos de caso. Para esta elaboração, baseamo-nos no estudo sobre o capital humano em redes hoteleiras realizado por Abeysekera (2005).

O guia da entrevista estava dividido em 9 partes que buscavam informações sobre cada uma das etapas da GC nas redes, sobre a importância do conhecimento, sobre seus facilitadores, objetivos e resultados.

A escolha por esta forma de entrevista ocorreu buscando obter uma visão real, mais que oficial sobre a GC. A entrevista utilizou um modelo estabelecido previamente para garantir a possibilidade de comparação entre as respostas obtidas nas distintas redes e tinha estrutura ampla. As perguntas foram propostas de maneira que os entrevistados respondessem livremente, podendo expressar seus comentários e opiniões de forma honesta. As entrevistas foram gravadas para que o fluxo da comunicação não fosse interrompido. Sempre que uma pergunta não fosse compreendida era simplesmente repetida para evitar sugestões pessoais da autora nas respostas.

Para facilitar o processo de entrevistas, entramos em contato com as redes e solicitamos que nomeassem uma pessoa que trabalhasse em Curitiba e que estivesse apta para responder de forma geral sobre a GC. Os entrevistados foram as pessoas mais representativas das redes hoteleiras que trabalham na cidade de Curitiba. Responderam à pesquisa gerentes gerais e gerentes regionais. Em um único caso a pessoa escolhida foi a gerente de vendas da região sul por ser considerada pelo gerente geral como a pessoa mais conhecedora da rede.

As entrevistas tinham duração aproximada de duas horas e foram realizadas no próprio hotel do entrevistado. Isto permitiu observar alguns aspectos *in loco* e muitos entrevistados mostraram materiais, dispositivos e ferramentas existentes, enriquecendo o conteúdo desta pesquisa.

A análise das entrevistas foi realizada somente depois de que todas as redes tivessem respondido, buscando maior validade e confiança. Os principais aspectos foram transcritos das entrevistas, evitando cortes e interpretações resultando em um documento individual para cada rede. Para chegar a análise final e diagnosticar a GC na cidade de Curitiba, outros dois pesquisadores foram envolvidos na leitura das respostas individuais e posteriormente na leitura do diagnóstico, numa tentativa de minimizar a possível intervenção da entrevistadora. Os pesquisadores convidados são bacharéis em turismo que atuam profissionalmente no segmento hoteleiro. Desta forma, além de garantir a neutralidade do relatório final, foi possível verificar a coerência e consistência do estudo.

No capítulo seguinte, analisaremos os principais resultados e descobertas da pesquisa.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo ressalta que a gestão do conhecimento tem uma presença desigual nas estratégias das redes conforme o modelo de negócios, se bem que se percebe de forma geral como é importante para todas elas.

Concretamente, as empresas que tem um enfoque mais global de GC são as redes internacionais e de categoria luxo. É interessante destacar que algumas redes locais e nacionais já possuem departamentos internos para administrar o conhecimento e estão desenvolvendo-se com este campo.

As iniciativas na GC ocorrem na criação, na transmissão, no armazenamento e na aplicação, porém, não se observa uma aplicação de todo o sistema de GC com todo seu potencial e abrangendo todas as pessoas envolvidas.

Identificamos que o conhecimento é criado principalmente de maneira espontânea, sem uma preocupação ou estímulo organizacional de administrar esta etapa. O sistema hoteleiro é a principal ferramenta tecnológica utilizada e as páginas web próprias e de terceiros e não estão estruturadas para gerar informação estratégica para a empresa. Fica evidente a importância da cultura, do clima e da estrutura para estimular a criação das redes estudadas, mas percebemos que não há uma grande preocupação no sentido de conectar a GC com estes fatores.

Concluimos que a transmissão do conhecimento ocorre principalmente através dos documentos como manuais de processos, boletins e informativos. Os funcionários são apresentados à cultura da organização pelo departamento de recursos humanos e seus supervisores que são responsáveis pela formação e função. As ferramentas tecnológicas começaram a ser utilizadas recentemente pelas redes internacionais e nacionais, porém possuem elevados custos de implantação. A comunicação entre a matriz e as filiais ocorre principalmente através de informações enviadas pelo correio eletrônico e nos encontros presenciais que são frequentes somente entre os gerentes e os diretores.

Descobrimos que o conhecimento é armazenado principalmente em formas documentais. As redes mais estruturadas possuem intranet com a informação disponível para todos os usuários. O conhecimento dos hóspedes é armazenado no sistema hoteleiro, porém fica restrito à unidade. Não existe um mapa de conhecimento em nenhuma rede estudada e pode-se dizer que os estoques de conhecimento estão armazenados de forma tradicional e sem muita conexão interna entre os hotéis.

Constatamos que a aplicação do conhecimento quando ocorre gera vantagens e favorece a percepção positiva dos clientes. O conhecimento dos clientes, quando aplicado, gera satisfação e fidelização. A aplicação do conhecimento operacional aumenta a produtividade e gera inovação em produtos e serviços. As redes mais estruturadas possuem sistemas de auditoria para verificar se o conhecimento está sendo aplicado corretamente, porém a principal responsabilidade sobre a aplicação está nos gerentes e nos supervisores que necessitam organizar suas prioridades e seu tempo para facilitar o processo de aplicação do conhecimento em seus departamentos.

Resumidamente, a GC é fundamental para as organizações nesta nova sociedade e as redes hoteleiras já percebem sua importância. No entanto, as iniciativas existentes são muito tímidas e pouco desenvolvidas, criando uma grande oportunidade de gerar vantagem

competitiva para aquelas empresas que apressarem o processo e se anteciparem em relação à concorrência.

A implicação teórica deste estudo é que não encontramos nenhuma pesquisa deste tipo no Brasil, gerando, portanto novo conhecimento acadêmico e estimulando o surgimento de uma nova linha de pesquisa.

Sem dúvidas, a implicação deste trabalho para a gestão é significativa, uma vez que oferece conhecimento importante e novo para os gerentes gerais e diretivos das redes hoteleiras.

Entretanto, este estudo apresenta limitações principalmente no fato de que a entrevista foi realizada somente com uma pessoa de cada rede, o que pode refletir a opinião pessoal do entrevistado e não a realidade da estratégia geral da rede.

Além disso, o estudo de caso foi realizado com membros da rede na cidade e não necessariamente com pessoa mais conhecedora da GC na organização que costuma trabalhar na matriz.

Também estudamos somente hotéis da cidade de Curitiba. Para obtermos resultados conclusivos, necessitamos extrapolar a amostra para o país e para a matriz da rede hoteleira em seu país de origem.

Este estudo também não considera a opinião dos funcionários da rede de forma geral, o que seria interessante para verificar e comprovar a eficácia das iniciativas desenvolvidas até o momento.

Seguramente este estudo exploratório é apenas o começo de uma pesquisa mais profunda e ampla sobre a GC nas redes hoteleiras no Brasil.

Será interessante extrapolar a amostra a nível nacional e buscar informação com a pessoa mais capacitada em GC em cada rede, validando assim os resultados alcançados aqui.

O aprofundamento do estudo nas etapas da GC nas redes também pode originar novas pesquisas, verificando *in loco* a aplicação das iniciativas, a reação dos funcionários, seu comportamento, o comportamento de outros *stakeholders*, as iniciativas mais bem sucedidas e que mais contribuem para o alcance da vantagem competitiva.

Finalmente, seria interessante aprofundar nas barreiras organizacionais que estão impedindo as redes, mesmo que conscientes do potencial que tem a GC, de sistematizar o processo completo de criação, transmissão, armazenamento e aplicação do conhecimento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BAYRAKTAROGLU, S. e KUTANIS, R. (2002): “Transforming hotels into learning organizations: a new strategy for going global”. *Tourism Management*, Vol.24, pp. 149-154.

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K. & SHARMA, D. (2004): “Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms”. *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 2, pp. 239-258.

DAVENPORT, T. e L. PRUSAK (2001): “Knowledge: cómo las organizaciones manejan lo que saben”. Pearson Education, Buenos Aires.

DEV, C.; ERRAMILI, M. e AGARWAL, S. (2002): “Brand across borders. Determining factors in choosing franchising or management contracts for entering international markets”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.43(6), pp. 91-104.

DIMITRIADES, Z. (2005): “Creating strategic capabilities:organizational learning and knowledge management in the new economy”. *European Business Review*, Vol.17(4), pp. 314-324.

DUNNING, J. e MCQUEEN, M. (1982): “Multinational corporations in the international hotel industry”. *Annals of Tourism Research* , Vol.9, pp. 69-90.

GARCÍA ALMEIDA, Desiderio. (2004): “La transferencia de conocimiento en la expansión de las cadenas hoteleras”. Editorial Centro de Estudios Ramón Aceres, Madrid.

GJELSVIK, M. (2002): “Hotel as learning arenas”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol.2(1), pp. 31-48.

JOHNSON, C. e VANETTI, M. (2005): “Locational strategies of international hotel chains”. *Annals of Tourism Research*, Vol.32(4), pp 1077-1099.

JONES, C.; THOMPSON, P. e NICKSON, D. (1998): “Not part of the family? The limits to managing the corporate way in international hotel chains”. *The International Journal of Human Resources Management*, Vol. 9(6), pp. 1048-1063.

KAY, C. e MONCARZ, E. (2004): “Knowledge, skills and abilities for lodging management success”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.45(3), pp. 285-98.

MARTORELL, O. (2002): “Cadenas Hoteleras Análisis del Top 10”. *Editorial Ariel, Barcelona*.

MOTTA, F. e ESCRIVAO FILHO, E. (2002): “Fatores influents na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicaseos”. *Produto e Produção*, Vol. 6, pp. 33-45.

RAMÓN RODRÍGUEZ, A. (2002): “Determining factors in entry choice for international expansion. The case of the Spanish hotel industry”. *Tourism Management*, Vol.23, pp. 597-607.

_____, **A. (2006):** “La expansión internacional del sector hotelero español”. Caja de Ahorros del Mediterraneo.

RASTROLLO, M. (2002): “Hacia un nuevo modelo de organización de la empresa turística: los recursos externos de base territorial”. *Cuadernos de C.C.E.E. y E.E.*, Vol. 42, pp. 99-109.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J. F. OLIVA e M. LAGUNA (2003): “Cambio organizativo y gestión del conocimiento en el sector turístico”. Comunicación presentada al XII Congreso AECA, Cádiz.

WIIG, K. (1997): “Knowledge Management: an introduction and perspective”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 (1), pp. 6-14.

YANG, J. e WAN, C. (2004): “Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation”. *Tourism Management*, Vol.25, 593-601.