



## TURISMO E GESTÃO DO CONHECIMENTO INTEORGANIZACIONAL

**Ana Paula Lisboa Sohn<sup>1</sup>**

Universidade do Vale do Itajaí

[anasohn@hotmail.com](mailto:anasohn@hotmail.com)

**Pablo Flôres Limberger<sup>2</sup>**

Universidade do Vale do Itajaí

[pablofl@univali.br](mailto:pablofl@univali.br)

**Thamires Foletto Fiuza<sup>3</sup>**

Universidade do Vale do Itajaí

[thamires.fiuza@edu.univali.br](mailto:thamires.fiuza@edu.univali.br)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Paula Lisboa Sohn, Pablo Flôres Limberger y Thamires Foletto Fiuza (2016): "Turismo e gestão do conhecimento inteorganizacional", Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20 (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/conhecimento.html>

### RESUMO:

Ante o advento de uma sociedade do conhecimento que estimula e valoriza a formação de redes de empresa, esta pesquisa tem como objetivo discutir a temática da gestão do conhecimento no âmbito interorganizacional, compreendendo sua relação com o desenvolvimento regional em pólos turísticos. Para tanto, foi realizada revisão da literatura sobre redes de empresa, gestão do conhecimento, turismo e desenvolvimento regional. Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa classifica-se como acadêmica, onde adota, enquanto procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica. Como resultados, verificou-se que no turismo o desenvolvimento regional é influenciado pela formação de redes de empresas que se configuram como ambientes propícios à gestão do conhecimento. Observou-se que no turismo o desafio constitui-se em, a partir de uma determinada governança, construir e implementar um programa institucionalizado de gestão do conhecimento no âmbito das redes. Constatou-se que ações nesse sentido podem contribuir para competitividade individual das organizações e da rede como um todo, tornando mais efetivo o uso das informações, emergindo como ferramenta estratégica que fortalece a competitividade o desenvolvimento regional e contribui para eficiência coletiva por meio da criação de um ambiente que proporciona a inovação.

**Palavras-chave:** Turismo, Desenvolvimento Regional, Redes de Empresas, Gestão do Conhecimento.

<sup>1</sup> Professora e pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Doutora em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Mestre em Relações Internacionais no MERCOSUL pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Bacharel em Pedagogia para Universidade do Estado de Santa Catarina (UFESC).

<sup>2</sup> Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Doutor em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Bacharel em Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI); Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

<sup>3</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

**ABSTRACT:**

Before the advent of a knowledge society that encourages and values the formation of company networks, this research aims to discuss the issue of knowledge management within interorganizational, including its relationship with regional development in tourist centers. For this purpose, literature review was performed on corporate networks, knowledge management, tourism and regional development. As for the methodological procedures, this research is classified as academic, as adopted and as technical procedures, the literature search. As a result, it was found that tourism in regional development is influenced by the formation of business networks that are configured as environments conducive to knowledge management. It was noted that tourism is the challenge in from a particular governance, build and implement an institutionalized program of knowledge management within the networks. It was found that actions in this regard can contribute to individual competitiveness of organizations and the network as a whole, making the most effective use of the information, emerging as a strategic tool that strengthens the competitiveness regional development and contribute to collective efficiency through the creation of an environment that provides innovation.

**Keywords:** Tourism, Regional Development, Network Knowledge Management Companies.

**1 INTRODUÇÃO**

Fatores ligados ao desenvolvimento ambiental, econômico e social sustentáveis, mudanças demográficas, globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, customização da produção e ao próprio conhecimento estão provocando a mudança de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento (NAISBITT; ABURDENE, 1991).

A economia do conhecimento estimula e valoriza a formação de alianças interorganizacionais e arranjos empresariais construídos em redes. Nesse sentido Castells (2003), Balestrin e Verschoore (2008), Cunha (2007) e Porter (1998) sinalizam que a competitividade desloca-se de um processo unidirecional, individual e endógeno no âmbito das firmas para um processo aberto, multidirecional, colaborativo e em rede e acreditam que a prática da cooperação interorganizacional é uma estratégia para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas, assim como um fator gerador da competitividade local e do desenvolvimento regional.

Estudos em vários países demonstram que a cooperação interorganizacional contribui para diminuir o custo de obtenção de informação e aumentar a criação do conhecimento, são mais flexíveis e dinâmicos (SAXENIAN, 2006). Esta modalidade de trabalho promove um ambiente participativo que estimula a interatividade entre empresas de uma região tendo como base a produção e a disseminação do conhecimento (SOTO, 2003).

Na indústria do turismo cada vez mais a competição deixa de ser entre empresas para se tornar uma competição entre regiões. Ante ao exposto, esta pesquisa tem como objetivo discutir a temática da gestão do conhecimento no âmbito interorganizacional da indústria do turismo.

Para o alcance do objetivo proposto a pesquisa desenvolvida classifica-se como acadêmica, usando como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica. Tal tipo de pesquisa é caracterizado quando se utiliza publicações efetivadas, constituído basicamente de livros, periódicos, artigos e material disponibilizado na Internet (GIL, 1991).

## 2 REDES INTERORGANIZACIONAIS

O termo “rede” não é novo e apresenta vários significados e aplicações nos mais variados contextos (CUNHA, 2007). Castells (2003) e Fombrun (1997) definem rede como um conjunto de nós interconectados, assim como para Marcon e Moinet (2000), o termo designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Em geral, pode-se afirmar que as redes de empresas são componentes de aglomerações produtivas e de outras modalidades de agrupamentos de empresas (CUNHA, 2007). No campo organizacional, a noção de rede é aplicada em uma ampla variedade de formas de relações entre organizações, como, por exemplo, os *clusters*, as *joint ventures*, alianças estratégicas, distritos industriais, entre outras.

De acordo com Cunha (2003), há uma ampla configuração de redes de cooperação entre empresas, e essas, usualmente, estão presentes nas aglomerações industriais e ajudam a qualificar melhor e entender as estruturas e o *modus operandi* dos agrupamentos ou aglomerados de empresas. Em geral, pode-se afirmar que as redes interorganizacionais são componentes de aglomerações produtivas e de outras modalidades de agrupamentos de empresas (CUNHA, 2007).

A formação de redes interorganizacionais estimula o desenvolvimento regional e do capital físico, valorizando o capital humano e social, pois no atual contexto competitivo nenhuma empresa é auto-suficiente; o sucesso de uma empresa é afetado por negócios de apoio e pela infra-estrutura que a cerca e as alianças entre empresas promovem a formação de mercados justos e abertos, o que resulta em um ciclo positivo de desenvolvimento econômico e social (PORTER; KRAMER, 2011).

Reforçando ainda a importância das redes interorganizacionais para o desenvolvimento e competitividade local, Casarotto e Pires (2001) acreditam que o desenvolvimento de sistemas econômicos locais competitivos pode ser uma alternativa para o Brasil solucionar problemas relacionados ao desemprego e desigualdades sociais.

Balestrin e Vargas (2002) apresentam uma série de evidências teóricas sobre a perspectiva das redes nos estudos organizacionais e identificam que as redes: (a) são formadas a partir de pressões contingenciais – reciprocidade, eficiência, estabilidade, competitividade, entre outros; (b) apresentam atributos estratégicos – aprendizagem, economia de escala, redução dos custos de transação, acesso a recursos tangíveis e intangíveis; e (c) facilitam as organizações a alcançarem e manterem vantagem competitiva.

Marcon e Moinet (2000) consideram quatro tipologias genéricas de redes: (a) redes verticais – dimensão da hierarquia – redes de distribuição integradas; (b) redes horizontais – dimensão da cooperação – as empresas conservam alguns aspectos da sua independência, mas cooperam em outros; (c) redes formais – dimensão contratual – termos contratuais estabelecem regras de conduta entre os atores; e (d) redes informais – dimensão da convivência – encontros informais entre os atores com preocupações comuns.

Em relação às vantagens mais frequentes em redes interorganizacionais, Cunha (2007) aponta que estão relacionadas à:

- Redução de custos decorrentes de ganhos de escala externos ou de rendimentos crescentes derivados de custos subaditivos;

- Melhor enfrentamento e manejo das incertezas inerentes a concorrência e ao avanço de novas tecnologias;
- Impactos dinâmicos decorrentes do fluxo de circulação de informações;
- e,
- O aprendizado obtido pela interatividade.

Constata-se que o investimento na criação de redes interorganizacionais flexíveis de pequenas empresas, que tem sido o sustentáculo da competitividade regional de economias altamente desenvolvidas como a da Emilia Romagna, na Itália (CASAROTTO; PIRES, 2001) e do Vale do Silício, na Califórnia (SAXENIAN, 2006).

### 3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O estudo do conhecimento humano é tão antigo quanto a própria história do homem. Tem sido tema de áreas como psicologia, educação, filosofia e, mais recentemente, das ciências sócio-econômicas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Santos (2010) conceitua conhecimento como a combinação de dados e informações à qual se adicionam habilidades, experiências e opiniões de especialistas, que resulta em um ativo valioso que pode ser utilizado no apoio à decisão. Conhecimento pode ser explícito e/ou tácito, individual e/ou coletivo. O conhecimento tácito são as habilidades inerentes a uma pessoa, subjetivo, um sistema de idéias, percepção e experiência, saber fazer, difícil de ser formalizado. O conhecimento explícito é aquele que foi formalizado e está disponível em manuais de procedimentos, livros de pintura e outros meios de transmissão de informação (DALKIR, 2005).

Peter Drucker (1994) assinala uma mudança de paradigma, iniciada no final da década de 1960, com o surgimento de uma nova economia ou sociedade, denominada sociedade do conhecimento. Nessa nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital, terra –, mas, sim, o único recurso significativo que precisa ser gerenciado. Tem-se então o surgimento de uma nova e importante disciplina, a gestão do conhecimento.

Ao longo da linha histórica da existência da disciplina de gestão do conhecimento, diferentes abordagens desenvolveram-se e podem ser assim resumidas: (1) abordagem dos contextos individuais – soluções de gestão do conhecimento baseadas quase que exclusivamente em tecnologia sem integração aos processos organizacionais ou aos métodos de trabalho - foi desenvolvida, sobretudo pelas empresas de consultoria que viram a possibilidade de reutilização das melhores práticas organizacionais; (2) abordagem das comunidades – orientada ao gerenciamento de redes humanas de conhecimento dando mais ênfase às pessoas e aos seus comportamentos e métodos de trabalho; e (3) abordagem dos conteúdos – desenvolvida pelas pesquisas acadêmicas, a gestão do conhecimento torna-se natural e baseada em ambientes de colaboração tipo *Ba*. (VENZIN, VON KROGH, ROOS 1998 *apud* SANTOS, 2011) .

Como conceito, gestão do conhecimento pode ser entendida como a gestão de atividades e

processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (SANTOS, 2011). Não é gestão da informação, não é tecnologia e consiste, essencialmente, em facilitar os processos de criação, de compartilhamento e de utilização dos conhecimentos organizacionais.

A gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade envolve os processos de criação do conhecimento, compartilhamento de conhecimento, armazenamento de conhecimento (memória organizacional), distribuição do conhecimento, aquisição do conhecimento, utilização do conhecimento, reutilização do conhecimento (DALKIR, 2005).

Nos últimos anos, pode-se acompanhar o desenvolvimento de inúmeros estudos voltados a gestão do ciclo de vida do conhecimento organizacional. E o crescente interesse na gestão do conhecimento tem resultado no surgimento de diversos modelos teóricos que pretendem explicar como o conhecimento organizacional é criado, transferido e cristalizado. Assim, na busca compreensão das particularidades de cada modelo, o quadro 1 tem como objetivo apresentar de forma sintética suas características chave. Salienta-se que o quadro foi elaborado a partir dos estudos de Dalkir (2005) e Ortiz, Bragno, Sarriegui Dominguez (2003), e que os estudos são apresentados em ordem cronológica.

**Quadro 1 - Modelos de Gestão do Conhecimento**

<b>AUTOR</b>	<b>MODELOS DE GESTAO DO CONHECIMENTO</b>
Beer (1981); Bennet e Bennet (2004)	ICAS – partem do pressuposto de que a organização é um sistema inteligente complexo e adaptativo, tratando-a como uma entidade viva. A gestão do conhecimento está relacionada a: criatividade, resolução de problemas, tomada de decisão e implementação.
Wiig (1993)	<i>Sense-making</i> - parte do princípio de que para o conhecimento ser útil e valioso precisa estar organizado, desta forma o foco está na definição de diferentes níveis de internalização do conhecimento.
Nonaka e Takeuchi (1995)	SECI – baseia-se na crença de que conhecimento (tácito e explícito) pode ser codificado, armazenado e transmitido e que a criação do conhecimento não se dá por um processo linear, sendo dependente de contínua interação entre conhecimento tácito e explícito. Segundo os autores a gestão do conhecimento se desenvolve por meio da: socialização, externalização, compartilhamento e internalização do conhecimento. A criação do conhecimento vai do nível individual ao da inter organização.
Von Krogh e Roos (1995)	Fazem a distinção entre conhecimento individual e conhecimento social, trazendo uma visão epistemológica da gestão do conhecimento, possuindo abordagem conexionista.
Choo (1998)	Tem como foco a relação entre os elementos da informação e a efetividade na tomada de decisão organizacional.
Boisot (1998)	<i>I-Space</i> - é baseado no conceito de "boa informação", de bens de informação que são altamente dependentes dos seus receptores e emissores num processo de comunicação. O compartilhamento de conhecimento exige que remetentes e receptores estejam integrados em um contexto comum sob um esquema de codificação da informação. Os dados são compreendidos por meio da relação entre receptores e emissores via processos de codificação e abstração.
Heisig (2001)	O modelo é composto quatro processos: criação, armazenamento, distribuição e aplicação.
McElroy (2002)	O conhecimento existe apenas depois de ser produzido e depois disso pode ser capturado, classificado e compartilhado. Divide a criação do conhecimento em dois grandes processos: produção do conhecimento e integração do conhecimento. Introduce dois novos conceitos: o lado da demanda e o lado do

	fornecimento.
Probst, Raub e Romhart (2002)	A gestão do conhecimento é dinâmica em constante evolução. Envolve oito componentes que formam dois ciclos, um interno e outro externo. O ciclo interno é composto pelas etapas de: identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização e preservação. Existindo dois outros processos no ciclo externo que fornecem a direção para todo o ciclo de vida da gestão do conhecimento: os alvos do conhecimento e avaliação do conhecimento.

Fonte: DALKIR (2005); ORTIZ; BRAGNO; SARRIEGUI DOMINGUEZ (2003).

Ao desenvolver uma análise sobre os modelos apresentados Dalkir (2005) observa que um número cada vez maior de pesquisadores tem usado a base teórica dos ICAS para desenvolvimento de modelos de gestão do conhecimento. Segundo este autor, no modelo de Wiig (1993), tem-se um processo contínuo de internalização do conhecimento que vai de um nível mais baixo do iniciante ao mais alto, chamado pelo autor de nível *master*, no qual há uma compreensão profunda do conhecimento (valores, julgamentos, motivações, usos etc.). A análise deste modelo aponta-o como um dos mais pragmáticos encontrados na literatura, podendo ser facilmente incorporado a outros modelos, indo além da dicotomia *tácito versus explícito*, trazendo à tona a perspectiva do conhecimento cultural.

Dalkir (2005) e Ortiz, Bragno, Sarriegui Dominguez (2003) observam que inúmeros modelos de gestão do conhecimento vieram a partir do proposto por Nonaka e Takeuchi. Dentre estes modelos, os autores citam: Boisot (1998); Probst, Raub e Romhart (2002) e Heisig (2001). Segundo Dalkir (2005), a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995) tem como ponto forte a simplicidade e como ponto fraco a falta de evidência de como o ciclo de conhecimento influencia na tomada de decisão organizacional. Observou-se que, dentre os autores citados no quadro 2, os únicos que apontam uma visão interorganizacional da gestão do conhecimento são Nonaka e Takeuchi (1995).

O modelo proposto por Choo (1998) tem como um dos pontos fortes o tratamento holístico que emprega nas etapas do ciclo de vida da gestão do conhecimento e sua influência na tomada de decisão organizacional e no desenvolvimento de estratégias, sendo considerado um dos modelos mais viáveis e realísticos encontrados na literatura (DALKIR, 2005).

A partir da análise do Quadro 1, verifica-se que quase todos os modelos estudados utilizam terminologias similares mas que podem ter significados diferentes. Nesse sentido, Ortiz, Bragno, Sarriegui Dominguez (2003) consideram que esta situação pode gerar confusão no meio empresarial e retardar a aplicação de projetos de gestão do conhecimento, nesse sentido os autores atentam para necessidade de padronização dos termos. Observando esta problemática no âmbito interorganizacional, a padronização dos termos faz-se necessária, posto que as diferentes organizações devam ter o mesmo entendimento em relação a termos como: criação, codificação, armazenamento e disseminação do conhecimento.

A criação de novos conhecimentos a partir do compartilhamento de informações entre organizações foi apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao exporem a dimensão ontológica da criação do conhecimento. Diante desta dimensão, o conhecimento nasce em um nível individual, sendo expandido pela dinâmica da interação (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional. A geração do conhecimento surge quando a interação do conhecimento *tácito* e do conhecimento *explícito* eleva-se

dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Observa-se que uma rede interorganizacional proporciona um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e entre os atores e seu ambiente (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005).

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E A RELAÇÃO INTERORGANIZACIONAL NO TURISMO**

O turismo somente pode ser consumido *in loco* e tem papel importante e estratégico no desenvolvimento regional, pois gera empregos, aumento de renda, investimentos de capital em novas oportunidades de negócio, cria novas organizações, incluindo pequenas e médias empresas, além de outras. Sob a perspectiva da competitividade regional a Organização Mundial do Turismo (OMT) destaca que a constituição de clusters turísticos (uma modalidade de rede interorganizacional) é uma tendência em curso em diversos países com o objetivo de promover o desenvolvimento regional e de estimular a inovação, a competitividade e o desenvolvimento econômico e social.

No tocante ao estudo sobre os processos de gestão do conhecimento de redes interorganizacionais na indústria do turismo as pesquisas de Racherla, Hu e Hyun (2008), Weidenfeld, Williams e Butler (2010), Lara, Palacios-Marques e Devece (2012), Elche-Hortelano, Martínez-Pérez e García-Villaverde (2015) e Zhang, Xiao, Gursoy, e Rao (2015) sugerem que a criação de redes regionais como clusters promove a inovação por meio dos processos de transmissão de conhecimento. Compartilhar, criar e adquirir novos conhecimentos no âmbito interorganizacional são aspectos importantes na conquista de vantagens competitivas dinâmicas para empresas turísticas clusterizadas. Pois no atual contexto, as vantagens competitivas são desenvolvidas por meio da capacidade das empresas, organizações industriais, centros de pesquisa e instituições públicas identificarem, reunirem e utilizarem o conhecimento de tal modo a obterem um valor máximo a partir dele (SOHN et al.; 2016)

Dentre os estudos publicados sobre a transmissão de conhecimento e inovação em clusters turísticos cita-se neste projeto as seguintes pesquisas. A primeira é a pesquisa de Weidenfeld, Williams e Butler (2010) que examinou a transferência de conhecimentos entre os pontos turísticos em Cornwall, Inglaterra. A pesquisa foi baseada em entrevistas em profundidade com os gestores de atração turística e informantes-chave e os resultados demonstram que a proximidade espacial, similaridade do produto e mercado podem facilitar a transferência de conhecimentos e a inovação, no âmbito da região. Os autores também destacam que as influências de similaridade do produto e a proximidade espacial estão intimamente relacionadas. Considera-se que esta pesquisa trouxe uma contribuição para a literatura, estudando transferência de conhecimentos e inovações, explorando as fontes, mecanismos e resultados da transferência do conhecimento.

A pesquisa de Elche-Hortelano, Martínez-Pérez e García-Villaverde (2015) analisou o papel da estratégia e criação de conhecimento para explicar a relação entre capital social e inovação incremental em *clusters* espanhóis. A pesquisa teve uma amostra de 215 empresas de turismo cultural localizadas em Cidades consideradas Património Mundial da Espanha, e foi aplicado um modelo estrutural que permitiu detectar um efeito indireto mas significativo em relação ao capital

social e inovação incremental através do desenvolvimento de estratégias de criação de conhecimento. Os resultados sugerem que, se as empresas de um *cluster* de turismo cultural que promovem a criação de novos conhecimentos de forma estratégica tendem a desenvolver mais inovações incrementais.

O estudo com maior relevância é o de Zhang, Xiao, Gursoy e Rao (2015), que analisou o *spillover* de conhecimento tácito entre as empresas de hospedagem dentro de um destino turístico no sul da China. Os dados foram recolhidos principalmente por meio de entrevistas em profundidade com os gestores e operadores de empresas de hospedagem da região estudada. As descobertas sugerem que *spillover* conhecimento tácito em uma região pode levar a criação de um *cluster* turístico. Os autores também apontam que intervenções eficazes do governo local, tendem a incentivar e facilitar o *spillover* conhecimento tácito através de mecanismos de transferência de conhecimento na comunidade, o que é significativo no contexto do desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos.

O estudo, dos autores Racherla, Hu e Hyun (2008), propõem a necessidade de uma destinação baseada no conhecimento, a qual, necessita de uma infraestrutura moderna de TIC (tecnologia de informação e comunicação) para promover significativas oportunidades de integração da informação distribuída e serviços de suportes para a criação de um ambiente baseado no conhecimento, em que os *stakeholders* são comprometidos com a cadeia de valores e encorajados a inovar na prestação de serviços. Os autores enfatizam a dimensão de negócios/econômico no seu modelo. Esta dimensão de negócios/econômico é relacionada às empresas e organizações turísticas (que majoritariamente são de pequeno e médio porte) e à importância do governo e gestores do destino turístico de investir em recursos necessários como o *e-government*, que integra a distribuição de serviços em PME (pequenas e médias empresas). Esse serviço possibilita a coleta, armazenamento e disseminação de informações turísticas em tempo real dentro da rede do destino em diferentes formas, facilitando as relações inter-organizacionais.

A pesquisa de Lara, Palacios-Marques e Devece (2012) foi voltada as formas de melhorar os resultados organizacionais através da gestão do conhecimento. Quatro dimensões relacionadas a gestão do conhecimento foram abordadas pelos autores, sendo estas: Vigilância ambiental; Tecnologia de informação; Processo de planejamento estratégico; Sistema de mensuração da gestão. Dentro dessas dimensões, a dimensão vigilância ambiental contempla as variáveis de contato com instituição externa e contato com fornecedores. Desta forma, estas variáveis reforçam a importância das relações inter-organizacionais para a gestão do conhecimento.

O turismo, como apontado por Racherla, Hu e Hyun (2008), é composto de serviços e produtos ofertados principalmente por PME, deste modo, a prática gerencial da gestão do conhecimento sobre as relações interorganizacionais é essencial para garantir que os operadores do turismo possam transferir e gerar conhecimento buscando aumentar a competitividade do destino turístico como um todo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade das mudanças. A emergência de uma economia do conhecimento sinaliza que a competitividade desloca-se do nível individual da firma para um processo multidirecional, colaborativo e em rede. Nesse sentido, constatou-se que o desenvolvimento de uma região turística é influenciado pela formação de redes de empresas. As redes de empresas advêm de um processo de aglomerações produtivas e podem apresentar uma variedade de formas.

Ao configurarem-se como ambientes propícios à gestão do conhecimento, visto que nos distritos Marshallianos já havia troca ou circulação de informações, observou-se que o desafio é esta troca se dar a partir de uma governança, de uma integração, de uma política, ou seja, de um programa institucionalizado de gestão do conhecimento no âmbito das redes de inter-organizacionais (SANTOS; SPANHOL; SOHN; CASAROTTO; CUNHA, 2010). A implementação da gestão do conhecimento nas redes de empresas ligadas ao turismo pode contribuir para a competitividade individual das organizações e da rede como um todo. Tornando mais efetivo o uso das informações que circulam no âmbito da rede, emergindo como ferramenta estratégica que fortalece a competitividade e o desenvolvimento regional e contribui para eficiência coletiva por meio da criação de um ambiente que proporciona a inovação.

## REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A., & VARGAS, L. M. (2002). Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. *Encontro de estudos organizacionais*, 2.

BALESTRIN, A., & VERSCHOORE, J. (2008). *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman.

BALESTRIN, A., VARGAS, L. M., & FAYARD, P.-M. (jan./fev. de 2005). Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *Read: revista eletrônica de administração*, 11(43).

CÂNDIDO, G. A. (2002). A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. *Revista Eletrônica de Administração*, 8(4).

CASAROTTO, N. F., & PIRES, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista de competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas.

CASTELLS, M. (2003). *Sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. (6ª ed., Vol. 1). São Paulo: Paz e Terra.

CUNHA, I. J. (2003). *Aglomerados industriais de economias em desenvolvimento: classificação e caracterização*. Florianópolis: Edime.

CUNHA, I. J. (2007). *Governança, internacionalização e competitividade de aglomerados produtivos de móveis no Sul do Brasil, Portugal e Espanha*. Chapecó: Arcus Ind. Gráfica.

DALKIR, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Burlington .

DRUKER, P. F. (1994). *Sociedade Pós Capitalista*. (N. M. Jr., Trad.) São Paulo: Pioneira.

ELCHE-HORTELANO, D., MARTÍNEZ-PÉREZ, A., & GARCÍA-VILLAVERDE, P. M. (2015). Bonding capital, knowledge exploitation and incremental innovation in clusters of cultural tourism: the World Heritage Cities in Spain. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)*, 21(3).

FOMBRUN, C. J. (1997). Three pillars of corporate citizenship: Ethics, social benefit, profitability. *Corporate global citizenship: Doing business in the public eye*, 27-42.

GIL, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. . São Paulo: Editora Atlas.

INOJOSA, R. M. (2001). Sinergia em políticas e serviços públicos: desenvolvimento social com intersetorialidade. *Cadernos FUNDAP*, 22, 102-110.

LARA, F., PALACIOS-MARQUES, D., & DEVECE, C. A. (2012). How to improve organisational results through knowledge management in knowledge-intensive business services. *The service Industries Journal*, 32(11), 1853-1863.

MARCON, M., & MOINET, N. (2000). *La stratégie-réseau*. Paris: Éditions Zéro Heure.

NAISBITT, J., & ABURDENE, P. (1991). *Megatrends 2000: new directions for tomorrow*. Avon Books.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. (s.d.). *OMT*. Acesso em 01 de fevereiro de 2016, disponível em <http://www2.unwto.org/>

ORTIZ LA VERDE, A. M., BRAGNO, Á. F., & SARRIEGUI DOMINGUEZ, J. M. (set de 2003). Knowledge Processes: on overview of the principal models. *3rd. European Knowledge Management Summer School*.

PORTER, M. (nov/dez de 1998). Cluster and the new economics of competition. . *Harvard Business Review*, 76.

PORTER, M., & KRAMER, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado: como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e crescimento. *Harvard Business Review*, 89(1), 21-33.

RACHERLA, P., HU, C., & HYUN, M. Y. (2008). Exploring the role of innovative technologies in building a knowledge-based destination. *Current issues in tourism*, 11(5), 407-428.

SANTOS, A. R. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. (3. ed ed.). Rio de Janeiro: DP&A.

SANTOS, N. d. (2010). *Slides e anotações da disciplina de Organizações Intensivas em Conhecimento*. UFSC/EGC.

SANTOS, N. d. (2011). *Slides disciplina Fundamentos da Gestão do Conhecimento*. Florianópolis: UFSC.

SANTOS, N., SPANHOL, F., SOHN, A. P., CASAROTTO, N. F., & CUNHA, I. J. (2010). Gestão do conhecimento no contexto das redes interorganizacionais. *Artigo produzido na disciplina de Organizações Intensivas em Conhecimento do curso de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento*.

SAXENIAN, A. (2006). *The new Argonauts: regional advantage in a global economy*. Cambridge: Harvard University Press.

SOHN, A. P., CASAROTTO, N., CUNHA, I. J., & ZARELLI, P. R. (2016). Knowledge Transmission in Industrial Clusters: Evidences from EuroClusTex. *European Planning Studies*, 24(3), 511-529.

SOTO, W. H. (2003). A dialética do desenvolvimento regional: capital social, democracia, redes empresariais e dinâmicas territoriais. In: B. D. F., & M. WITTMANN, *Desenvolvimento Regional: abordagens interdisciplinares*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC.

TOFLER, A., & TOFLER, H. (1994). *Criando uma nova civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record.

WEIDENFELD, A., WILLIAMS, A., & BUTLER, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604–626.

ZHANG, C., XIAO, H., GURSOY, D., & RAO, Y. (2015). Tacit knowledge spillover and sustainability in destination development. *Journal of Sustainable Tourism*, 36(7), 1029-1048.