

CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OS SERVIÇOS TURÍSTICOS

Thays Cristina Domareski

Pablo Flores Linberberger

Sara Gadotti dos Anjos

Francisco dos Anjos

UNIVALI

RESUMO: Considerando a evolução tecnológica em que o mundo globalizado está inserido, o diferencial buscado pelas empresas turísticas está no conhecimento acumulado pelas pessoas que integram a sua gestão. Este recurso, o conhecimento, passa a ser o principal ativo para que as organizações aumentem suas receitas mantendo-se competitiva. O artigo tem por objetivo relacionar a temática da gestão do conhecimento como diferencial para a competitividade nos serviços dos destinos turísticos. Para isto, foi feita uma revisão bibliográfica e foram realizadas entrevistas com colaboradores de uma agência de viagens e turismo no destino de Foz do Iguaçu. Os resultados apontam para a contribuição da gestão do conhecimento para as empresas turísticas nos âmbitos: da gestão estratégica; conhecimento do consumidor; práticas da gestão do conhecimento nos hotéis; aprendizagem organizacional; e estímulo para o compartilhamento, aprendizagem individual e organizacional. A Gestão do Conhecimento se apresenta como uma ferramenta útil para a inovação, ajudando a garantir o sucesso da empresa.

PALAVRAS CHAVES: Gestão do Conhecimento, Turismo, Agências de Viagens;

ABSTRACT: Considering the evolution of technology in the globalized world is in, the differential is sought by the tourism businesses in the knowledge accumulated by people who make up its management. This resource, knowledge becomes the main asset for organizations to increase their revenue while maintaining competitive. The article aims to relate the topic of knowledge management as a competitive differentiator for the services of tourist destinations. For this, we performed a literature review and interviews were conducted with employees of a travel and tourism destination in Foz do Iguacu. The results indicate the contribution of knowledge management for companies in the tourist areas: strategic management, consumer knowledge, practices of knowledge management in hotels, organizational learning, and stimulus for the sharing, individual and organizational learning. Knowledge Management is presented as a useful tool for innovation, helping to ensure the success of the company.

Promoção



Realização



KEY WORDS: Knowledge Management, Tourism, Travel Agencies;

INTRODUÇÃO: O turismo é significativo não apenas por sua expressividade econômica e pela geração de receitas, mas devido ao impacto que exerce nas comunidades, nas suas rotinas cotidianas ou na forma que são significativamente influenciadas pelo mundo exterior (BARRETTO, 2002; HALL, 2001; RUSCHMANN, 2001).

O incentivo aos processos locais de desenvolvimento contribui para aumento da competitividade, agindo como um forte dinamizador das expectativas da população residente. O aumento da competitividade em termos econômicos tem levado diferentes setores da sociedade a buscar novas formas organizacionais.

No ambiente organizacional onde a característica mais marcante é a velocidade com que as informações circulam, impulsionada pelo processo de globalização, a disponibilização de novas tecnologias da informação e consumidores cada vez mais exigentes, determinam que as organizações tenham respostas rápidas a nova sociedade do conhecimento.

Segundo Ruschmann (1997), o turismo pode ser uma opção ao desenvolvimento das comunidades e das pessoas. As organizações necessitam de “pessoas” que possam se adaptar e responder rapidamente à essas mudanças, que são impostas no mercado em plena era da informação, sendo criativas e inovadoras proporcionando um dinamismo à organização, com o objetivo de atingir um diferencial de competitividade.

Assim, o conhecimento tem sua importância, porém a forma de gerenciá-lo revolucionou o modo das organizações trabalharem, tornando seu maior diferencial competitivo. O conhecimento está vinculado ao desenvolvimento de habilidades e competências para interpretar as informações e transformá-las em ferramentas para nortear e direcionar as ações e apoiar as tomadas de decisões, da empresa/organização.

Promoção



Realização



A participação das pessoas no processo pode ser considerado fator primordial para o sucesso na implementação da gestão do conhecimento nas organizações. Por esse motivo, o simples acesso às informações não chega a significar um diferencial de competitividade para as organizações, porém atrelado à construção do conhecimento pode tornar-se um diferencial.

Para a pesquisa foi selecionada uma agência de viagens e turismo, de um destino consolidado brasileiro. Este estudo exploratório tem por objetivo apresentar a relevância da Gestão do Conhecimento¹ como fator de diferenciação no desenvolvimento estratégico das empresas de serviços turísticos, especificamente nas agências de viagens e turismo. O tema GC foi pesquisado em periódicos de turismo de alto impacto e notável relevância.

A GC é uma ferramenta essencial na sociedade da informação para que as empresas possam manter-se competitivas nesse cenário globalizado, em busca de qualidade e produtividade, gerenciando dados estratégicos para poder utilizá-los da melhor forma possível.

O destino turístico de Foz do Iguaçu², localizado no extremo oeste do estado do Paraná, na fronteira com a Argentina (Puerto Iguazu) e o Paraguai (Cuidad del Este). A economia do município de Foz do Iguaçu está baseada no turismo, no comércio e na geração de energia elétrica.

Como o mercado turístico é movimentado na cidade de Foz do Iguaçu, algumas agências desenvolveram um sistema de serviços específicos, personalizados e segmentados por tipo de turismo.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

¹ Gestão do Conhecimento será referenciada como GC;

² Foi considerado pelo Governo Federal na sua política de turismo um dos destinos indutores do Paraná, considerado um destino já consolidado. Possui riquezas naturais, como o Parque Nacional do Iguaçu, tombado como Patrimônio Natural da Humanidade e onde estão localizadas as Cataratas do Iguaçu. Outro ícone que impulsiona o turismo local é a Itaipu Binacional, maior usina hidrelétrica do mundo em produção de energia;

Para alcançar o objetivo foram realizados os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa bibliográfica em revistas na área de turismo sobre o tema da GC, pesquisa em dados secundários referentes ao destino turístico de Foz do Iguaçu, além de pesquisa em dados secundários da agência de viagens e turismo – Grupo Naipi Turismo e Eventos, no site da própria agência e entrevistas.

A pesquisa foi realizada a partir de quatro revistas científicas de turismo: *Tourism Management*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research e Journal of Tourism Studies*. Foram selecionadas³ por serem identificadas como revistas de alto impacto e relevância sobre os temas abordados no turismo.

Foi pesquisado nos periódicos o tema GC em empresas turísticas, após a filtragem, os artigos dos quais o termo em questão não eram abordados como assunto eram descartados, totalizando quatro artigos científicos analisados.

Para verificação dos princípios da GC (criação do conhecimento, disseminação do conhecimento e tomada de decisão), foi adotada como exemplo, a agência de viagens e turismo – Grupo Naipi Turismo e Eventos, atuante no destino turístico internacional de Foz do Iguaçu, para a devida análise.

Já os dados referentes à agência de viagens foram coletados através das informações no site da própria agência, de documentos da empresa, e de duas entrevistas com funcionários da mesma, um da área e gerência e outro da parte operacional, além da observação do dia-a-dia do funcionamento da agência.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC teve sua conceituação nos anos 90, e segundo Santos *et al* (2001, p.32) foi definido como “o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”. Essa definição é similar com outros autores como Wiig (1993), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e

³ Foram selecionados os periódicos com a avaliação maior que cinco, no quesito relevância científica, de acordo com o artigo científico: A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals. (PECHLANER, ZEHRER, MATZLER, ABFALTER, 2004).

Prusak (1998) e Firestone e McElroy (2004), que pode ser observado conforme o quadro desenhado por Uriona Maldonado (2008, p.30).

QUADRO 01. ABORDAGEM DA GC

Autor	Abordagem de Gestão do Conhecimento
Wiig (1993)	Gestão do conhecimento faz a organização agir de forma mais inteligente pela facilitação da criação, acumulação, desenvolvimento e uso de conhecimento de qualidade.
Nonaka e Takeuchi (1997)	A capacidade de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, convertendo o conhecimento individual em organizacional por meio do fluxo do conhecimento tácito em explícito.
Choo (1998)	O autor apresenta uma forte relação entre criação de conhecimento, criação de significados e tomada de decisão.
Davenport e Prusak (1998)	Gestão do conhecimento é a coleção de processos que objetivam a governar a criação, disseminação e uso do conhecimento (organizacional) para atingir os objetivos organizacionais.
Firestone e McElroy (2004)	Gestão do conhecimento é o conjunto de processos que busca a mudança dos padrões atuais de processamento do conhecimento organizacional para melhorar tanto esse processamento quanto os produtos do conhecimento.

Fonte: Uriona Maldonado (2008);

Para Bouncken (2002), a GC deve ajudar a identificar, gerar, acumular, salvar, recuperar e distribuir conhecimento para contribuir com melhorias na qualidade de serviço. Assim percebe-se como alternativa para a busca da vantagem competitiva sustentável, que para Davenport e Prusak (1998 p.20) “a vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso”. O autor complementa afirmando que a capacidade de novas idéias que venham do conhecimento é infinita e que as idéias geram idéias beneficiando a todos na organização. Neste conceito pode já ser observado um processo crescente representando um acúmulo e o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Para o gerenciamento destes processos foram desenvolvidos diversos modelos, que segundo Uriona Maldonado (2008), dos quais os principais são o modelo

Promoção



Realização

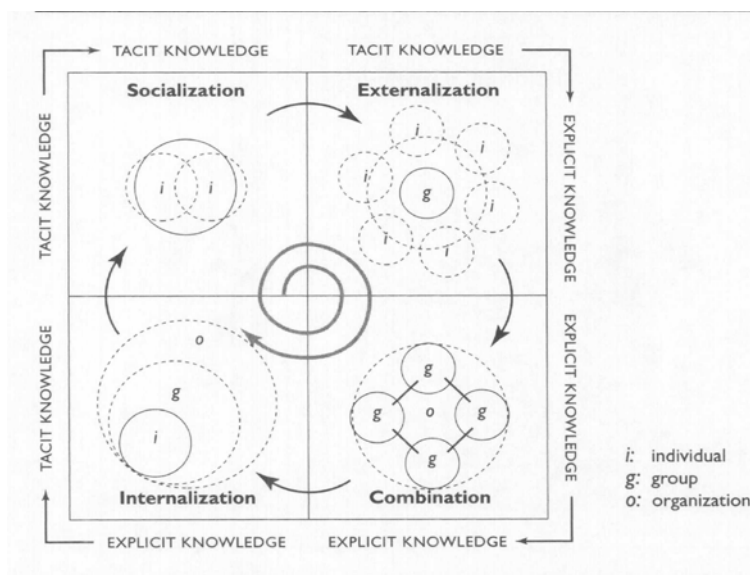


de “SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), o modelo Core KM de Wiig (1993), o modelo de Sense-Making de Choo (1998), e o modelo de Produção e Integração de Conhecimento de McElroy.

O modelo do SECI, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), baseia-se na criação de conhecimento pela espiral do conhecimento e as relações entre os conhecimentos tácitos e explícitos (NONAKA; KONNO, 1998). O modelo é dividido em quatro momentos de conversão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Figura 01).

A socialização é o processo do qual as experiências são compartilhadas gerando conhecimento tácito. Externalização é o processo ao qual o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito. A combinação segundo Nonaka e Takeuchi (1998, p.75) é o “processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”, neste modo os conhecimentos explícitos são combinados e estas trocas podem gerar novos conhecimentos. A internalização é o processo em que os conhecimentos explícitos são transformados em conhecimentos tácitos e transformando-se em ativos valiosos para as organizações. (NONAKA; TAKEUCHI, 1998).

FIGURA 01: MODELO SECI



Fonte: Konno; Nonaka (1998, p. 43);

No contexto da GC (NONAKA & TAKEUCHI 1997, p. 79), determinam que para se tornar uma empresa do conhecimento, a organização deve completar um espiral do conhecimento. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então, internalizado, para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Pode-se destacar a importância que possui dentro do modelo SECI o relacionamento e a participação das pessoas, no caso os indivíduos, que se relacionam em grupos que se integram na organização. Desta forma se sustenta e se amplia a importância do conhecimento nos processos de gestão organizacional.

Após o final dos quatro modos, o processo recomeça, desta vez em um nível superior e isto faz a espiral do conhecimento crescer e a continuar a gerar novos conhecimentos. (NONAKA, 1991).

Wiig (1993) propõe o modelo *core KM* ao que reconhece que para o conhecimento ser útil e valioso este deve ser organizado, desta forma o autor propõem segundo Uriona Maldonado (2008, p.33) “organizar o conhecimento em

redes semânticas por meio da captura por distintas vias de entrada múltipla assim como o seu posterior acesso” (URIONA MALDONA, 2008).

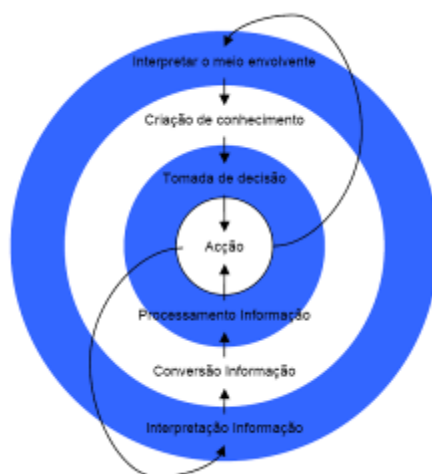
McElroy (1999), em seu modelo, cita dois processos na GC, a produção e a integração do conhecimento. A produção está relacionada à introdução de um conhecimento dentro da organização, que esta pode ser interna ou externa. Este processo possui os seguintes sub-processos: aquisição de informação, aprendizagem individual ou em grupo, alegação da formulação do conhecimento e a avaliação do conhecimento (KCE). A integração é o processo do qual o conhecimento introduzido nos sistemas da organização e no ambiente operativo da mesma, esta pode ser pessoal, eletrônica ou ambos as formas. Nesta fase do processo existem mais quatro sub-processos que são: difusão do conhecimento e da informação, pesquisar/recuperar, compartilhamento do conhecimento e ensinar. (FIRESTONE; MCELROY, 2004)

Segundo o modelo de Choo (2003) o conhecimento organizacional aparece quando a criação de significado, a construção de conhecimento e a tomada de decisão estão conectadas. A criação de significado evidencia-se quando se tem uma mudança no ambiente que leva a interpretações, seleção e retenção que se tornam interpretações representadas. Esta ocorre em processos direcionados por crenças e ações. A construção do conhecimento é verificada quando existe uma lacuna no conhecimento, deste modo surge o processo do conhecimento tácito, explícito e cultural, após é realizada a conversão, construção, conexão do conhecimento a qual gera um novo conhecimento. O modo o qual esta etapa ocorre é na conversão, construção e conexão do conhecimento. A tomada de decisão possui o processo da situação de escolha, da qual são analisadas as alternativas, resultados e preferências, sendo então feitas regras e rotinas que resultam em decisões. Os modos da tomada de decisão podem ser racional, processual, político e anárquico. (CHOO, 2003).

O ciclo do conhecimento, Figura 02 constitui-se em três fases: criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão. Tais fases funcionam

de forma conjunta mantendo um fluxo constante da informação e assim permitindo a aprendizagem e a adaptação da organização. (CHOO, 2003)

FIGURA 02: ADAPTAÇÃO DO CICLO DO CONHECIMENTO DO CHOO



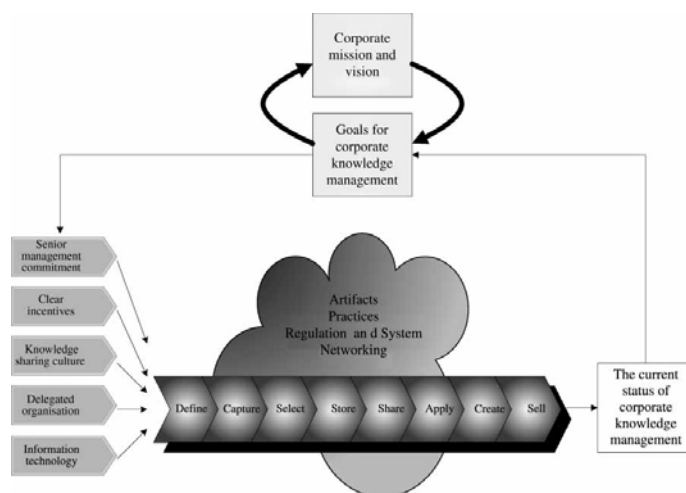
Fonte: Salema, 2004;

Hwain-Yann e Yichen (2006) propõem um modelo para a GC corporativo (figura 3), do qual a GC está primeiramente ligada à visão e missão da empresa. Conforme o ciclo está missão e visões devem ser alteradas e assim alterando os objetivos corporativos da GC. Neste modelo estão representados quatro fontes de conhecimento: artefatos, práticas, regulações e sistemas, e *networking*. Os artefatos são criações feitas pelos homens; as práticas referem-se a como completar uma tarefa, as regulações e os sistemas são os procedimentos formais e informais regularizados, e o *networking* relaciona com os sistemas de resolução de problemas que envolvem uma rede humana de contatos.

Os autores definem junto a uma pesquisa na literatura cinco recursos de *inputs* para o sucesso de uma corporação da gestão do conhecimento: comprometimento dos administradores seniores (são a chave para o sucesso dos demais *inputs*); incentivos claros (as empresas não devem esperar que seus funcionários colaborem sem que a

estes sejam oferecidos recompensas); cultura de compartilhamento do conhecimento; delegação organizacional (importante para delegar a responsabilidade de cada um para a integração e coordenação entre departamentos das atividades da gestão do conhecimento); e tecnologia de informação. São demonstrados os oito passos do processo da GC: definir; capturar; selecionar; armazenar; compartilhar; aplicar; criar; e vender. (HWAN-YANN; YICHEN, 2006).

FIGURA 03: A MISSÃO E VISÃO ORIENTANDO PERSPECTIVAS DA GC.



Fonte: HWAN-YANN; YICHEN, 2006;

Para Davenport e Prusak (1998, p. 6), o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica a medida que interage com o meio ambiente. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) observam que o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos.

A GC é, portanto, todo o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. E assim, permite que as organizações mensurem com mais segurança a sua eficiência, tomando decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus

clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços. Seria uma forma de agregar valor à informação e de distribuí-la dentro da organização.

No mercado das empresas turísticas como as agências de viagens e as cias aéreas, Gamble *et al* (2001) comentam que apesar dos gerentes terem conhecimento da importância das estratégias de relacionamento com os clientes, estes se encontram com dificuldades para obter sucesso em suas ações. Completam afirmando que devem ser considerados diversos assuntos como: tipo de empresa turística, visão estratégia, necessidade do consumidor, e o papel da tecnologia.

Para que a GC produza efeitos práticos nas empresas turísticas, deve estar plenamente ancorada pelas decisões e compromissos da alta administração a respeito das iniciativas necessárias em termos de desenvolvimento estratégico e organizacional, investimento em infra-estrutura tecnológica e cultura organizacional, que celebre o trabalho em conjunto e o compartilhamento.

4. CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O EMPRESAS TUÍSTICAS

O resultado da pesquisa bibliográfica nos periódicos aponta para a contribuição da GC das empresas turísticas para: Cia's. Aéreas, Agência de Viagens e Hotéis. Sendo que as contribuições podem ser notadas nos âmbitos da gestão estratégica, conhecimento do consumidor, práticas da GC, aprendizagem organizacional, e estímulo para o compartilhamento, aprendizagem individual e organizacional.

A GC contribui demonstrando a importância da criação, armazenamento e transferência do conhecimento, a fim de obter inovação e vantagem competitiva (Quadro 02). Desta maneira, colabora com as práticas da GC, a importância de manter o quadro de funcionários e assim assegurar o seu conhecimento oriundo do consumidor/cliente e de usar o conhecimento para entender o mercado e principalmente o ambiente instável do turismo.

QUADRO 02: CONTRIBUIÇÕES DA GC PARA AS EMPRESAS TURÍSTICAS

Promoção



Realização



Autor/ano	Contribuições
Formica e Xiang, 2007	O artigo apresenta implicações para a gestão do conhecimento e a gestão estratégia para incentivar as empresas turísticas, isto, devido aos desafios e as ameaças provocadas pelas rápidas mudanças no ambiente do qual estas empresas atuam.
Yang e Wan, 2004	O artigo se propõe a identificar quais as práticas de gestão de conhecimento nos hotéis são implementadas, de que maneiras são implementadas e os desafios que enfrentam. Os resultados apontam para o fato de que as praticas de gestão do conhecimento, com o suporte de programas e o suporte cultural para a aquisição, disseminação e retenção de conhecimento podem beneficiar os hotéis.
Yang, 2004	As melhores práticas de aprendizagem organizacional são as que são identificadas pelos indivíduos, coletada e aplicada apropriadamente e de forma útil a informação, após, através do processo de aprendizagem coletiva avaliar esta informação para converter em conhecimento organizacional. Sendo a captura e aprendizagem um fluxo contínuo.
Yang, 2008	O artigo demonstra que apesar de atitudes individuais de compartilhamento, armazenamento e aprendizagem quando correlacionadas com a disseminação do conhecimento a extensão das respostas foi apenas moderada. Isto pela necessidade dos gestores adotarem práticas que estimulem o compartilhamento, a aprendizagem individual e organizacional.

Devido à característica dinâmica do ambiente ao qual o setor do turismo está inserido, os administradores encontram desafios e ameaças no setor e uma crescente dificuldade para identificar as oportunidades. Por isso, a importância de utilizar mapas cognitivos como ferramentas na GC para entender o que está subjacente e utilizar um gerenciamento lógico para fins estratégicos. Entendendo isto, Formica e Xiang (2006) afirmam que é fundamental uma construção de blocos de percepção dos gestores com relação ao seu ambiente de negócio, possibilitando assim a compreensão dos assuntos pertinentes, problemas, e soluções potenciais, das quais podem resultar em uma aprendizagem efetiva e na criação de conhecimento.

Outra consideração onde a GC pode contribuir para as empresas turísticas é com relação a identificação da importância em reter conhecimento e evitar o *turn*

over. Deste modo Yang e Wan (2004) contribuem com a literatura com uma pesquisa em hotéis que teve como objetivo analisar este caso por um foco alternativo, que é a possibilidade de reter e disseminar o conhecimento que reside na mente dos funcionários.

Os resultados desta pesquisa, primeiramente, apontaram que os entrevistados concordam com a necessidade e a importância de adquirir, armazenar, disseminar e aprender o conhecimento relativo à função. O segundo aspecto foi a identificação da ocorrência das práticas informais nas empresas pesquisadas, além de indicarem fatores comuns que inibem a eficácia da implementação dos processos da GC.

Em terceiro lugar, no que diz respeito ao conteúdo compartilhado não foi demonstrado ações para filtrar o que deve ou não ser disseminado, além de demonstrar uma diferença de pensamento entre os gestores e funcionários operacionais. Os autores comprovaram que claramente as práticas da GC, como programas e cultura organizacional que suportam a aquisição de conhecimento, disseminação e armazenamento podem beneficiar os hotéis.

Para que os funcionários operacionais possam gerar conhecimentos para as empresas turísticas estes devem ser instigados a tal e não ficarem a mercê de uma aprendizagem passiva, desta forma os gestores devem considerar como ponto chave do sucesso a aprendizagem organizacional, para melhorar o atendimento e assim satisfazer os clientes (YANG, 2004).

Yang (2008) confirma esta idéia e adiciona que funcionários que praticam a GC podem ser vistos como os que disseminam, pensam e aprendem comportamentos, criando um “fluxo de conhecimento”. Estas três atividades têm um relacionamento recíproco: um efetivo processo de disseminação possibilita com que indivíduos pensem sobre outras idéias e *insights* e aprenda por eles, resultando num aperfeiçoamento de suas capacidades. Os gestores da GC devem facilitar este processo e da mesma forma devem criar mecanismo que transforme individual conhecimento em conhecimento organizacional.

5. A GC NA AGÊNCIA DE VIAGEM E TURISMO ANALISADA

As agências de viagens e turismo desempenham um papel primordial para o destino turístico, incentivando e efetivando as vendas de pacotes para o destino, além de colaborar para o crescimento e desenvolvimento da cidade, divulgando tal destino turístico.

Em tempos em que a globalização, a competitividade e o avanço tecnológico tornaram-se os maiores desafios, o grande diferencial das empresas está na forma de utilizar o conhecimento e a experiência de seus colaboradores na busca de soluções eficientes e eficazes para atingir a tão almejada sustentabilidade da organização. A gestão do conhecimento pode ser inserida na organização a fim de garantir a qualidade na prestação dos serviços.

O Grupo Naipi – Turismo e Eventos atua no mercado de Foz do Iguaçu e região desde 1989. Empresa de estrutura familiar, com 21 anos de experiência no mercado, foi também a primeira, operadora de turismo receptivo do Brasil a receber o certificado de controle de qualidade ISO 9002/1994, em 1999, numa clara busca pela diferenciação das demais no mercado turístico.

Com mais de 50 colaboradores, entre funcionários internos, guias de turismo e motoristas a empresa oferece serviços de venda de passagens aéreas e pacotes de viagens personalizados, elaboração de viagens de incentivo, receptivos em diversos idiomas, captação, organização e gestão de eventos e ainda a logística de transportes para eventos e passeios.

A organização vem se aprimorando ao longo dos anos para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços, capacitando com cursos e treinamentos seus funcionários e colaboradores. Como principal vantagem competitiva a empresa mantém a atualização contínua da organização, a partir de treinamentos e *workshops* sempre buscando a eficácia dos serviços oferecidos.

Promoção



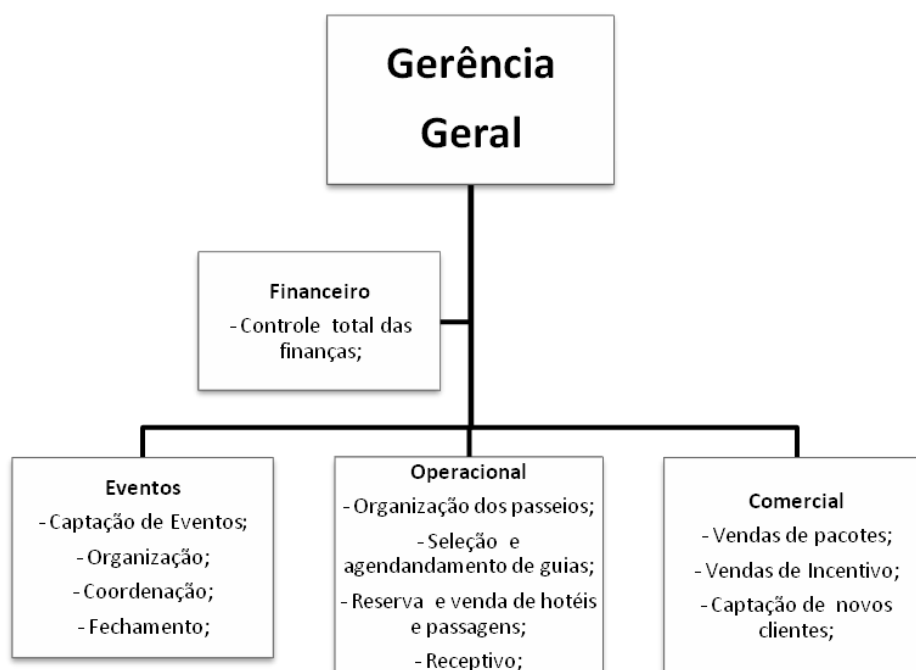
Realização



Em se tratando de uma empresa de estrutura familiar, está organizada a partir de uma gerência geral, seguida do departamento financeiro e de outros três departamentos: eventos, operacional e comercial.

Assim estruturada, todos os departamentos respondem a mesma gerência, cada qual desempenhando suas funções. O departamento de eventos controla a captação, organização e coordenação geral do evento. O departamento operacional faz todo o planejamento, organização e agendamento dos passeios e dos guias de turismo, montando o receptivo dos clientes. E o departamento comercial realiza a venda de pacotes turísticos e incentivos e a captação de novos clientes (Figura 04).

FIGURA 04: ORGANOGRAMA DO GRUPO NAIPI



Fonte: Grupo Naipi - 2010;

É importante para agência de viagens e turismo que os colaboradores sejam instigados a disseminar informação, através do processo onde o "fluxo do conhecimento" aprimore suas capacidades (conhecimento individual) e depois sejam repassadas aos outros colaboradores (conhecimento organizacional), a fim de proporcionar uma maior gama de informações à equipe de trabalho.

No caso específico da agência de viagens e turismo citada, a GC pode ser aplicada no desenvolvimento do processo da atuação do guia de turismo bilíngüe ou até poliglota, no atendimento dos turistas, garantindo a diferenciação dos serviços. Todo esse processo de personalização de serviços favorece a própria organização, determinando a qualidade do serviço, o crescimento e a atualização da empresa. A busca por um padrão de qualidade está diretamente relacionada à satisfação do cliente, neste caso, o turista.

Outra situação, que precisa ser destacada é o atendimento específico de eventos, onde as situações não são previstas e os colaboradores da organização devem atender as necessidades do suposto evento de acordo com o cliente, proporcionando assim um atendimento de qualidade, e tendo em consideração o conhecimento dos profissionais ali envolvidos.

Na própria agência de turismo, toda a consultoria prestada tanto na venda de passagens ou pacotes de turismo como no atendimento de eventos, pode ser potencializada pela GC. Com o cadastro de clientes da própria empresa, pode ser aplicada a GC para determinar o perfil de cada cliente e dessa forma gerar informações úteis à organização, para a potencialização das vendas. Nas entrevistas também foi possível perceber o comprometimento da empresa para com seus clientes, que procura garantir a qualidade do serviço prestado.

Todas as empresas geram e utilizam conhecimento ao longo de seus processos produtivos, porém para que o conhecimento produza vantagens competitivas é necessário que as empresas sejam capazes de capturá-lo através de seus sistemas e processos. Nos setores de serviços a importância da GC em relação à gestão dos ativos físicos é amplamente visível.

Dessa forma, Terra (2000) afirma que todas as empresas praticam de alguma forma a GC, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e

crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para seus clientes.

6. CONSIDERAÇÕES

A GC inserida na cultura organizacional de empresas turísticas deve ser capaz de inovar e sempre buscar novas alternativas para garantir qualidade de seus serviços e cada vez mais clientes.

A pesquisa foi realizada até o mês de abril de 2010 com os artigos publicados sobre o tema da GC e empresas turísticas, publicados em periódicos de turismo com alto grau de relevância, que revelou a existência de quatro artigos publicados. Os resultados apontam para a diversificação, a qual a GC pode contribuir para as empresas turísticas alcançarem a inovação e por seguinte a vantagem competitiva.

Contribuindo para a gestão estratégica, da aquisição, disseminação e retenção do conhecimento, os resultados apontam também para a importância dos gestores em criarem ambientes propícios ao fluxo do conhecimento do qual irá se transformar em conhecimento individual e depois em conhecimento organizacional.

Todas as empresas geram e utilizam conhecimento ao longo de seus processos produtivos, porém para que o conhecimento produza vantagens competitivas é necessário que as empresas sejam capazes de capturá-lo através de seus sistemas e processos. Nos setores de serviços a importância da GC em relação à gestão dos ativos físicos é amplamente visível.

É importante que o turismo como uma área de estudo nova e multidisciplinar utilize-se de fundamentos de outras áreas, para assim poder elevar o seu nível de conhecimento, relacionando conceitos do turismo e GC, podendo entender como aprimorar seus serviços e gerando benefícios a todos envolvidos.

Outro fator demonstrado é que as publicações em empresas turísticas relacionadas à GC ainda são escassas, e apenas o periódico *Tourism Management* foi

responsável por quatro artigos sendo assim, todos os artigos analisados. Desta forma, percebemos que existe potencial para futuras pesquisas e publicações sobre o tema em questão.

7. REFERÊNCIAS

ANJOS, F. A. dos. *Processo de Planejamento e Gestão de Territórios Turísticos: uma proposta sistêmica*. [Tese de Doutorado, apresentado ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina], Florianópolis, 2004.

BARRETO, M. *Planejamento e Organização em Turismo*. 7. ed. São Paulo: Papyrus, 2002.

BASTIANONI, S.; PATTERSON, T.; SIMPSON, M. Tourism and climate change: Two-way street, or vicious/virtuous circle? *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 14, nº 4, p. 339-348, 2006.

BEESLEY, L. The management of emotion in collaborative tourism research settings. *Tourism Management*. Vol. 26, p. 261-275, 2005.

BREUKEL, A.; GO, F. M. Knowledge-based network participation in destination and event marketing: a hospitality scenario analyses perspective. *Tourism Management*. Vol. 30, p. 184-193, 2009.

CAMPRUBÍ, R.; COMAS, J.; GUIA, J. Destination networks and induced tourism image. *Tourism Review*. Vol. 63, nº 2, p. 47-58, 2008.

CHALKITI, K.; SIGALA, M. Information sharing and idea generation in peer to peer online communities: the case of "DIALOGOI". *Journal of Vacation Marketing*. vol. 14, nº 2, p. 121-132, 2008.

COOPER, C. Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, vol. 33, nº 1, 47-64, 2006.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DWYER, L.; KIM, C. Competitiveness in Tourism and Hospitality. *Tourism Management*, vol. 47, nº 4, 1999.

_____. The Competitive Destination. *Tourism Management*, vol. 21, n.º 1, 2000.

FORMICA, S.; XIANG, Z. Mapping Environmental Change in Tourism: A study of the incentive travel industry. *Tourism Management*. Vol. 28, p. 1193-1202, 2007.

FOZ do Iguaçu. Disponível em: <www.fozdoiguacu.pr.gov.br> Acesso em 19 de dezembro de 2009.

GAMBLE, P.; CHALDER, M.; STONE, M. Customer knowledge management in the travel industry. *Journal of Vacation Marketing*. Vol. 7, nº1, p. 83-91, 2001.

HALL, C. M. *Planejamento Turístico: Políticas, Processos e Relacionamentos*. São Paulo: Contexto, 2001.

MACHLUP, Fritz; MANSFIELD, Una. *The study of information: interdisciplinary messages*. New York: John Wiley, 1983.

NAIPI. Disponível em: <www.naipei.com.br> Acesso em 10 de março de 2010.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PECHLANER, H.; ZEHRER, A.; MATZLER, K.; ABFALTER, D. A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals. *Journal of Tourism Research*. Vol. 42 p.328-332, 2004.

PYO, S. Knowledge map for tourist destinations – needs and implications. *Tourism Management*. Vol. 26, p. 583-594, 2005.

RUSCHMANN, D. *Turismo e Planejamento Sustentável*. São Paulo: Papirus, 1997.

SHAW, G.; WILLIAMS, A. Knowledge transfer and management in tourism organizations: An emerging research agenda. *Tourism Management*. Vol. 30, p. 325-335, 2009

SMITH, S. L. J.; XIAO H, The use of tourism knowledge research propositions. *Annals of Tourism Research*. Vol. 34, nº 2, 310-331, 2007

TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial*. São Paulo: Negocio Editora, 2000.

YAN, J. T.; WAN, C. S. Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*. Vol. 25, p. 593-601, 2004

YANG, J. T. Individual attitudes and organizational knowledge sharing. *Tourism Management*. Vol. 29, p. 345-353, 2008.

_____. Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two cases studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*. Vol. 25, p. 421-428, 2004

Promoção



Realização

