

ORGANIZADO POR INÊS BRASÃO, CÁTIA MALHEIROS E FRANCISCO DIAS

IMAGEM, PATRIMÓNIO E SUSTENTABILIDADE DOS DESTINOS TURÍSTICOS



Imagem, Património e
Sustentabilidade dos Destinos
Turísticos

Imagem, Património e Sustentabilidade dos Destinos Turísticos

Coordenação de Cátia Malheiros, Inês Brasão e
Francisco Dias

Gitur - Instituto Politécnico de Leiria

Media XXI

Índice

Nota de abertura	13
Cátia Malheiros, Inês Brasão e Francisco Dias	

Turismo e Dança Folclórica em Portugal: Que Futuro?	19
Cláudia Henriques, Maria João Custódio	

A relação entre folclore e turismo é de uma complexidade assinalável, pelo que estudá-la constitui um desafio. Na impossibilidade de considerarmos todos os contornos da relação em questão, foi preocupação fundamental reflectir teoricamente sobre o que é o folclore, e como se circunscreve nos processos de mercantilização e/ou turistificação da cultura. Foi também nosso objectivo reflectir sobre a dança folclórica/tradicional, enquanto componente específica do folclore, e respectivo aproveitamento turístico, contextualizando o fenómeno no âmbito da autenticidade/inautenticidade das experiências turístico-culturais.

Museus, Turismo e Território	43
Alexandra Gonçalves	

As atracções culturais estão a tornar-se componentes principais dos destinos turísticos. No entanto, a relação entre o turismo e os locais patrimoniais e, neste caso, com os museus, possui alguns pontos de conflito. O planeamento e a gestão contemporânea têm a responsabilidade de incluir

o turista como um visitante importante da atracção cultural para que os benefícios potenciais possam ser maximizados e o visitante possa ser satisfeito. As funções tradicionais do património cultural estão a ser reinventadas e, hoje, os visitantes esperam experimentar o património. Os museus e outras atracções culturais devem tornar-se atracções turísticas e poderão assim evitar a possibilidade de ocorrerem impactos negativos resultantes da interacção com o turismo. Os riscos e as formas de ultrapassar os impactos potenciais são também referidos.

A necessidade do trabalho em rede no desenvolvimento turístico das regiões: o modelo das Aldeias de Xisto.

Ivânia Monteiro, Eugénia Deville

95

Na actividade turística, a multiplicidade de actores que interagem a diversas escalas torna difícil a tarefa de coordenação e de parceria, em particular para as áreas rurais em desenvolvimento. O trabalho em rede assume, neste contexto, um papel primordial. Neste artigo, analisamos as implicações do trabalho em rede no turismo e a importância que esta dinâmica pode ter no destino, esclarecendo e desmistificando a importância do conceito recorrendo ao Programa e Rede das Aldeias do Xisto (PAX e RAX). Procura-se enquadrar o fenómeno turístico e as vantagens do trabalho em rede, tendo em conta os benefícios e constrangimentos que esta actividade pode trazer para as populações locais.

Os desafios regionais de inovação em regiões periféricas - dos sistemas regionais à aplicação ao Turismo

George Ramos, Domingos Santos

125

Este artigo procura analisar a relação entre a dinâmica empresarial na indústria turística, as teorias de inovação a nível regional e os desafios que se colocam neste quadro geral. Uma atenção particular será prestada às características empresariais e institucionais em áreas periféricas cuja maior valia é a dotação de vantagens comparativas no turismo. A promoção de sistemas regionais de inovação aplicados ao turismo numa base territorial e no que diz respeito a áreas periféricas parece ser uma estratégia fundamental e coerente para enfrentar os grandes desafios de desenvolvimento

actuais, uma vez que a competitividade e sustentabilidade a longo prazo tem menos que ver com a relação custo-eficiência e mais que ver com a capacidade empresarial e institucional para inovar, isto é, para melhorar as condições base de conhecimento.

A competição inter-comunitária como factor de sustentabilidade e de diferenciação da oferta turística – o caso do parque nacional da Peneda Gerês

Sérgio Araújo

151

A competição inter-comunitária levada a efeito pelas comunidades locais através das suas tradições, tal como observamos em Montalegre, no Parque Nacional da Peneda – Gerês, pode emergir como um factor determinante para a implementação de ofertas turísticas sustentáveis, envolvendo as comunidades e contribuindo decisivamente para o seu desenvolvimento económico. A assumpção do Poder da Identidade (Castells, 1999) pode ser observado nestas comunidades, sendo posteriormente materializado pelas ferramentas inerentes aos processos da Globalização. Neste contexto, o envolvimento local surge como um factor-chave para a afirmação da identidade natural e cultural autóctone. O isolamento de algumas comunidades, geralmente considerado como um factor negativo (por mais paradoxal que possa parecer) favorece, em determinadas condições, a participação em torno dos seus valores naturais e culturais, incentivando e promovendo o surgimento de rivalidades e consequentes competições inter-comunitárias.

Aplicação de um modelo conceptual para o estudo de um produto turístico estratégico. O caso do turismo residencial.

Cláudia Almeida, Ana Ferreira, Carlos Costa

163

Analisar um novo produto turístico é um dos grandes desafios de empresários e académicos que, por via de recolha de dados, tentam conhecer de perto a realidade associada ao produto em causa. As grandes alterações associadas ao mercado turístico têm incutido um grau de complexidade nesta tarefa, pelo que importa avaliar de forma correcta e integrada um produto, analisar as suas características sob diferentes pontos de vista e, acima de tudo, aferir as tendências actuais e futuras que lhe estão inerentes.

Este artigo apresenta a Matriz EGIC. Este modelo é flexível e facilmente adaptado a diferentes produtos turísticos como, por exemplo, o turismo residencial, um dos produtos turísticos estratégicos apontados pelo Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) em 2007, e que apresenta áreas de grande desconhecimento, nomeadamente na questão da análise da procura e da oferta associada.

Ecoturismo em Cantanhez, Guiné-Bissau - Um Longo Caminho Rumo à Sustentabilidade.

Fernanda Oliveira, Filipe Silva

191

Nas últimas décadas, a comunidade científica e diversas organizações internacionais têm fornecido um leque de orientações visando o desenvolvimento de um turismo mais sustentável. A utilização responsável dos recursos naturais e culturais ou a participação das comunidades locais - com o envolvimento dos diferentes actores no processo de desenvolvimento - são aspectos indissociáveis do conceito de sustentabilidade. Contudo, quando se parte para a sua operacionalização, constata-se que este é um processo muito lento, com múltiplos aspectos que têm de ser considerados, principalmente se se tratar de regiões subdesenvolvidas. O âmbito deste artigo recai precisamente numa dessas regiões - o Parque Nacional de Cantanhez, na Guiné-Bissau. Aqui, se por um lado os recursos naturais e culturais são verdadeiras "jóias", que potenciam as vertentes mais ambientais do turismo, por outro, os problemas estruturais (e conjunturais) poderão constituir um verdadeiro desafio a qualquer tipo de iniciativa.

Readability analysis of the information related to H1N1 virus aimed to tourists

Áurea Rodrigues, Miguel Valério, Patrícia Silva

213

The perceived risks by a tourist are a decisive factor in the rejection of a destination even during the period of planning a trip, and even with a positive image the risks can "speak louder". These risks could be divided in three groups: terrorism, health and socio-cultural. The Internet is one of the biggest ways of information, and is assuming an important and relevant role in the dissemination of information. This study pretends to analyze the

adequability of the information available in the web sites of international organizations about H1N1 to tourists that use the English language to seek information, by the application of readability formulas. These formulas are a methodology that allows evaluating the necessary school years to fully understanding of the text.

Tendências recentes do clima e o seu impacte na região de turismo do Oeste.

231

João Vasconcelos, Verónica Oliveira, Roberto Gamboa

O clima desempenha um papel importante no turismo em diversos aspectos: pode agir como um factor de localização para novas áreas turísticas; pode influenciar a sua sazonalidade, pode também condicionar o funcionamento das infra-estruturas e ainda afectar o conforto e o bem-estar dos turistas. Apesar da sua importância, o impacte das alterações climáticas no turismo só muito recentemente tem vindo a ser analisado, recorrendo a cenários simulados a longo prazo e índices de conforto climático. É possível, no entanto, analisar as tendências recentes do clima e tentar estimar o seu impacte no turismo a um prazo mais reduzido.

A importância da contribuição das infra-estruturas turísticas para o aumento da procura nos destinos de natureza e fixação das populações locais.

241

Mário Carvalho

Os destinos turísticos têm vindo a sofrer uma crescente e competitiva concorrência decorrente não só da oferta de múltiplos e variados produtos, alguns muito semelhantes entre si, como também do facto de os turistas possuírem informações constantemente actualizadas (*on-line*). As oportunidades criadas pelas companhias de *Low-Cost* vieram, por outro lado, alterar o paradigma dos destinos. O estabelecimento de novas rotas e preços competitivos veio trazer para os mercados novos destinos, obrigando a uma reorganização da indústria. Pretendemos identificar as variáveis que concorrem e influenciam os turistas na escolha dos destinos. Entendeu-se ser de extrema importância compreender e identificar o que a Região Turismo da Serra da Estrela (RTSE) poderia oferecer numa plataforma de autenticidade e expe-

riências vividas de forma a posicionar a RTSE num patamar de elevada diferenciação face à concorrência.

Aplicação de um modelo conceptual para o estudo de um novo produto turístico estratégico. O caso do turismo residencial.

Cláudia Almeida, Ana Ferreira e Carlos Costa

1. A Gestão do Conhecimento

O conceito de gestão do conhecimento surgiu nos anos de 1980, sendo definido na altura por Chase, 1997, cit. in Ruhanen & Cooper (2004: 84) como “uma forma de encorajar os indivíduos a partilhar conhecimento e ideias de modo a criar valor acrescido aos produtos e serviços”. De um modo geral a gestão do conhecimento é um processo em que a propriedade intelectual e a investigação se associam e se transformam em capacidades que permitem melhorar as competências de uma organização, possibilitando-lhes uma viabilidade e um sucesso a longo prazo (Wiig, 1997, cit. in Ruhanen & Cooper, 2004).

Beijerse, 1999, cit. in Ruhanen & Cooper (2004) sugere que a adopção desta estratégia pode permitir a uma organização tornar-se mais lucrativa, eficiente e competitiva, operar de forma mais inteligente no mercado, criar conhecimento e uma rede de parceiros estratégicos.

A gestão do conhecimento descreve uma prática empresarial, um recurso importante para as organizações que pode originar vantagens competitivas (Holsapple, 1987; Winter, 1987; Paradice, 1989; Prahalad, 1990; Nonaka, 1991; Drucker, 1993; Hedlund, 1993; Grant, 1996; Prusak, 1996;

Roth, 1996; Spender, 1996; Gartner, 1998 e Shin, 2001, *cits.* in Holsapple & Joshi, 2002) e tornar-se numa arma poderosa para a sustentabilidade das organizações Choi & Lee (2002) e para a resolução de problemas ou aproveitar oportunidades (Earl, 1999; Parlby, 2000, *cits.* in Plessis, 2005 e Zach, 1999). É também uma nova área de investigação académica (Plessis, 2005).

Inkpen (1998) refere que a criação do novo conhecimento é o grande desafio das organizações, potenciando a sua mudança. Havens, 1999, *cit.* in Plessis (2005) salienta que a gestão do conhecimento permite aos indivíduos inovarem e tomarem decisões conscientes e efectivas. Van der Spek, 2000, *cit.* in Plessis (2005) refere que o principal objectivo da gestão do conhecimento é arranjar, orquestrar e organizar o ambiente em que as pessoas são convidadas a fazer, desenvolver, partilhar, combinar e consolidar conhecimento.

A definição de “conhecimento” é uma questão que tem vindo a ser debatida no meio académico, tendo sido apresentadas ao longo dos anos diversas definições:

(i) Conhecimento é a informação organizada e utilizada para resolver um problema (Woolf, 1990, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001);

(ii) Conhecimento é a informação que foi organizada e analisada de modo a torná-la compreensível e aplicável à resolução de um problema ou decisão (Turban, 1992, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001);

(iii) O conhecimento consiste em verdades, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e know-how (Wiig, 1993, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001);

(iv) O conhecimento é um conjunto de experiências e procedimentos que são considerados correctos e verdadeiros, que guiam pensamentos, comportamentos e formas de comunicar dos indivíduos (Van der Spek, 1997, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001);

(v) O conhecimento é a representação do mundo real e o produto da interacção entre o conhecimento individual e a realidade (Krogh, 1998, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001).

(vi) O conhecimento é uma força que pode ser utilizada para ultrapassar barreiras, influenciar decisões e normalmente para ajudar os cola-

boradores das organizações a actualizarem conhecimento, permitindo-lhes atingir novos objectivos e desafios (Stewart, 2001, cit. in McInerney, 2002);

(vii) O conhecimento é diferente da informação. A informação está relacionada com dados, enquanto o conhecimento envolve um processo com estruturas cognitivas que assimila a informação e a utiliza consoante o contexto. A informação existe independentemente de existir um receptor e um emissor. O conhecimento constitui informação que foi traduzida de modo a ser compreendida pelos indivíduos. O conhecimento, é por isso, partilhado e transferido Hall & Williams (2008).

Todas as escolas de pensamento concordam que o conhecimento é algo diferente de informação e dados, existindo duas linhas de análise, uma que utiliza a concepção da cadeia de valor ou estrutura hierárquica baseada em dados, informação e conhecimento e a outra que se foca na análise do processo de conhecimento.

Mais recentemente, outros autores tentaram definir o conceito de conhecimento numa perspectiva da gestão, como por exemplo a KPMG, 1998, cit. in Selin & Chavez (1994) que o define como uma informação empresarial sobre clientes, produtos, processos e concorrentes. Referem ainda que pode ser apresentado em papel ou em formato electrónico. Posteriormente foram adicionadas outras valências empresariais ao conceito de conhecimento, que se distanciam das definições mais académicas.

2. A Importância da Gestão do Conhecimento para o sector turístico

De acordo com Kanellopoulos, Kotsiantis & Pintelas (2006), o conhecimento para além de ser um dos factores de sucesso para as empresas turísticas é a chave para a sua competitividade, envolve uma gestão adequada de recursos humanos, a sua cultura organizacional assim como as tecnologias de comunicação inerentes. Braun (2005), refere que o sector turístico deve conseguir mobilizar informação e captar conhecimento que contribua para o aumento do valor do produto ao longo de toda a cadeia de valor.

Liebowitz, 1999 e Awad, 2004, cits. in Kanellopoulos, Kotsiantis & Pintelas (2006), salientam que os colaboradores de uma organização uti-

lizam o conhecimento para conseguir atingir os seus objectivos, criando valor ao todo que é a empresa. Ahmed (2008) refere que para que tudo isto seja possível tem que existir uma estratégia empresarial que englobe processos organizacionais coerentes, tecnologias de informação adequadas, estratégias e objectivos empresariais bem definidos e conhecidos pelos colaboradores, permitindo um crescimento sustentado da organização.

Segundo a OCDE (2004), cada vez mais as pequenas e médias empresas necessitam de aceder a fontes de informação, conhecimento e tecnologias, de modo a construírem plataformas organizacionais baseadas na inovação para assim conseguirem atingir os seus mercados. Este acesso pode ser feito individualmente ou associado a uma rede ou parceria com outras empresas do mesmo sector de actividade ou de outros sectores que tenham os mesmos interesses.

Do ponto de vista de Stamboulis & Skayannis (2003), o sector turístico tem tido dificuldade em perceber e aceitar esta realidade, devido à pouca ligação com a comunidade académica e à reduzida percepção da importância que o conhecimento gerado pode desempenhar no dia-a-dia da sua empresa e na sua competitividade no mercado.

Segundo a OCDE (2004), as pequenas e médias empresas só vão conseguir sobreviver, crescer e gerar emprego de qualidade quando adoptarem uma cultura de inovação nas suas estratégias de negócio, retirando todos os benefícios de mudanças tecnológicas e da globalização dos mercados de produtos e recursos. No entanto, as empresas desta natureza que não tenham desenvolvido este tipo de cultura e que não tenham investido em inovação podem enfrentar obstáculos.

A OCDE (2004) reconhece ainda a importância da inovação para as pequenas e médias empresas, para a sua competitividade e para os sistemas de inovação nacional, pelo que recomenda que as mesmas devem: (i) aceder a redes nacionais e globais de inovação, (ii) participar em programas de inovação e desenvolvimento; (iii) entrar em parcerias que envolvam actores privados, órgãos nacionais do governo, sector público; e (iv) ter acesso a incentivos financeiros e fiscais para inovarem.

La Micela, Roberti & Jacucci (2002) salienta que as pequenas e médias empresas podem beneficiar da entrada em alianças, redes, clusters ou franchisings para atingir benefícios mútuos, trabalhar através de intermediários como os órgãos de gestão do turismo, assim como através da cooperação e

participação em clusters industriais existentes no destino.

Segundo Hjalager (2002), no sector turístico as barreiras para a partilha e transferência de conhecimento advêm do facto de este ser constituído por pequenas e médias empresas, onde existe uma fragmentação das várias actividades, dispersão geográfica, assim como de práticas de recursos humanos simples e por vezes pobres em termos de concepção. Salienta-se ainda o facto de existir uma falta de confiança entre os que concebem o conhecimento e quem o utiliza, devido a diferenças culturais e tipo de vocabulário utilizado. Jenkins, 1999, cit. in Cooper (2006), salienta que o conhecimento proveniente da comunidade académica pode influenciar a realidade empresarial, ponto de vista que é partilhado por Faulkner, 1994, cit. in Cooper (2006), que refere que este pode ser um dos desafios chave para transferir o conhecimento para o turismo.

Cooper (2006) apresenta o seu ponto de vista salientando a importância do processo de gestão de conhecimento e do seu entendimento por parte das empresas turísticas. O autor defende que a gestão tradicional de conhecimento se foca na organização de forma individual, que deve ser alterada de modo a integrar diferentes realidades empresariais e pontos de vista que permitam o crescimento do sector.

Davenport & Prusak (1998) refere que isso implica uma abertura por parte das organizações, assim como um reconhecimento por parte dos colaboradores de que o conhecimento é um recurso que deve ser partilhado e não escondido, situação que nem sempre se verifica no sector turístico. A importância do conhecimento neste sector é ainda mais fulcral devido ao facto de ser baseado em serviços, que apresentam características associadas à intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade, heterogeneidade e propriedade.

Evans, Campbell & Stonehouse (2003) salientam que os serviços turísticos apresentam outras características que os diferem dos demais, propondo por isso que sejam tidos em conta outros seis outros factores, são eles:

(i) O custo elevado – Os serviços turísticos representam normalmente um custo elevado para os consumidores e implica que disponibilizem parte do orçamento familiar. O preço enquanto característica ímpar na promoção de um produto ou serviço constitui um desafio para o marketing;

(ii) Sazonalidade – O sector turístico tem taxas de sazonalidade eleva-

das em termos de procura, com implicações directas no preço e quantidade consumida nas diferentes estações. Para enfrentar esta situação as empresas turísticas têm que encontrar formas de diversificar os seus produtos para poder atrair clientes ao longo do ano;

(iii) Facilidade de entrar ou sair do mercado – Para vários negócios turísticos os custos de entrada no mercado não são muito elevados, pois estão associados a serviços de gestão de informação e reservas, como as agências de viagens, ao contrário de outros, como o de rent a car onde é necessário efectuar um investimento elevado em veículos automóveis diversos;

(iv) Interdependência – Este é um sector que é constituído por vários intervenientes, tais como os transportes, a acomodação, as atracções, os organizadores de viagens, entre outros, que funcionam com um propósito meramente comercial (caso dos operadores turísticos), ou não comercial (posto turismo);

(v) Impacte do turismo – Os impactes que estão associados ao destino/sociedade onde se integra o turismo são uma realidade, e podem ser económicos, sociais ou ambientais, afectando a forma como um destino e a população local se desenvolve, originando alterações no seu dia-a-dia;

(vi) Choques externos – O sector do turismo é afectado por factores externos que muitas vezes não têm a ver directamente com uma empresa ou até mesmo com a região ou país (clima de guerra, mudanças climáticas, ataques terroristas, poluição, entre outros).

A comunidade académica associada ao turismo cresceu nos últimos anos e com ela o número de publicações e artigos técnicos (Tribe, 1997, cit. in Cooper (2006)), o que nem sempre é reconhecido ou utilizado pelas organizações do sector. Ruhanen & Cooper (2004) salientam mesmo que a transferência de conceitos associados à gestão do conhecimento tem sido lenta no sector turístico, principalmente se o compararmos a outros sectores também baseados em serviços.

No sector turístico, encontramos dois tipos de fontes que geram conhecimento, a comunidade académica, normalmente associada ao ensino superior, com diferentes valências e equipas multi-disciplinares, assim como as organizações públicas ou privadas. Muitas organizações recorrem ao segundo tipo de fontes, ou seja, de empresas privadas de consultoria ou outras, a quem solicitam um serviço específico de recolha ou sistematização

de informação, pela urgência da obtenção da mesma, o que por vezes limita a sua utilização ou até mesmo a aplicação a médio e longo prazo. Do nosso ponto de vista uma informação obtida em coordenação com a comunidade académica pode ser estruturada de uma forma diferente devido às equipas multi-disciplinares que apresenta, o que permite a observação de diferentes prismas, apontando soluções e estratégias de actuação à organização.

Como referido anteriormente, o sector turístico é constituído por pequenas e médias empresas, que apresentam debilidade nos seus processos internos, delineação de estratégias ou até mesmo na promoção dos seus serviços. Malhotra (2003) salienta que a gestão do conhecimento pode oferecer uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação a estas empresas, permitir-lhe a sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo, onde a mudança é uma constante, seja ao nível da procura como da oferta.

Braun (2005) salienta que se espera que o gestor turístico de hoje seja capaz de procurar e captar conhecimento que contribua para a melhoria do produto ao longo da cadeia de valor. No caso das pequenas e médias empresas turísticas, é visível o pouco interesse que ainda existe na partilha de informação e no trabalho em rede.

Segundo a OMT (2001) os destinos turísticos estão em constante adaptação devido às mudanças do mercado, recorrendo ao conhecimento para dar resposta a novas necessidades, tais como a criação de medidas de segurança reforçadas nos aeroportos após os ataques terroristas de 11 de Setembro de 2001.

Autores como Echtner, 1997, Jafari, 1990 & Tribe, 1997, cits in Cooper (2006), efectuaram uma análise geral ao estado da arte da gestão do conhecimento, sem no entanto terem efectuado uma aplicação prática do mesmo. Das aplicações relacionadas com o turismo salienta-se a de Carson & Adams (2004) aos postos de informação turística; Gamble, Chalder & Stone (2001) ao sector intermediário; Ayala (2000), Choi & Cho (2000) e Bouncken (2002) à gestão de hotéis; Pechlaner, Abfalter & Raich (2002) aos sistemas de gestão dos destinos; Hawkins (2004) e Kahle (2002) ao processo de transferência em turismo e ainda Kanellopoulos, Kotsiantis & Pintelas (2006) sobre os sistemas de informação aplicados ao turismo.

No entanto, Cooper (2006) refere que ainda existem muitos sub-sectores do sector turístico que estão esquecidos, não sendo possível obter in-

formações estruturadas e documentadas que permitam um maior contacto por parte do meio académico e até mesmo empresarial.

Se a Gestão do conhecimento for utilizada num nível de destino, o enfoque micro da empresa deve ser expandido de modo a introduzir novos conhecimentos provenientes da rede de organizações que constituem o destino (Archibugi, 1999 cit. in Cooper, 2006).

Torraco (2000) defende que criar uma cultura organizacional que suporte a criação e a partilha de conhecimento requer uma atenção continuada por parte dos líderes de factores externos e internos e principalmente do desenvolvimento de confiança que se gere entre os colaboradores.

3. Matriz EGIC – Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento

O processo de revisão de literatura permitiu-nos analisar os principais conceitos relacionados com a questão da gestão do conhecimento, assim como as barreiras existentes que impedem o decorrer normal do processo.

Autores como Wiig, 1995, cit. in Choi & Lee (2002); Ahmed, 2002 e Jones, 2001, cit. in Cooper (2006); Wall (1998), Holsapple & Joshi (1999), Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000), Bouthillier & Shearer (2002), Malhotra (2003); Breedt, 2000, cit. in Schutte & Snyman (2007); Gibbert, Leibold & Probst (2002), Coakes (2002), Reinhardt (2002), Hoegl & Schulze (2005), Cooper (2006), Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman & Scott (2008) apresentam nos seus estudos um enfoque nas organizações de diferentes áreas de negócio, permitindo-nos confrontar quais as mais-valias e principais problemas inerentes à aplicação do conceito.

No contexto do nosso estudo, e porque o objectivo é a análise de um segmento de mercado turístico, foi iniciada uma reflexão que nos permitiu concluir que existem diferenças entre analisar o processo de gestão do conhecimento numa organização, destino turístico ou até mesmo de um segmento de mercado específico.

Deste modo, e utilizando todo o conhecimento apreendido, foi elaborada uma matriz, denominada de Matriz EGIC (Espiral da Gestão Integrada do Conhecimento), que visa a utilização de uma metodologia de análise de segmentos de mercado turístico, importante para que os gestores dos destinos fiquem munidos de informações valiosas para integrar nas estratégias

mais benéfica se partilhada e trabalhada conjuntamente com outros parceiros com interesses comuns, pelo que se defende o trabalho em parceria para que exista um crescimento global e integrado do todo.

Na primeira área do modelo (esquerda) encontramos duas dimensões, uma que se refere ao conhecimento tácito e outra ao conhecimento explícito. O termo tácito refere-se a conhecimento que não foi formalizado ou tornado explícito (Zander, 1993, cit. in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001), que é difícil de expressar e comunicar a outras pessoas por símbolos (Nelson, 1982 e Spender, 1993, cits. in Liebeskind, 1999), sendo mais difícil de transmitir que o conhecimento codificado e logo transferido de forma reduzida dentro das organizações (Kogut, 1992, cit. in Gulati, 1998). É aquele que é passado do mestre para o aprendiz (Polanyi, 1967, cit. in Cooper, 2006) e que depende do senso comum dos participantes Schulz & Jobe (2001). O conhecimento tácito estimula a criatividade, o “caos criativo” e as formas inovadoras de resposta e coordenação Schulz & Jobe (2001). Nonaka & Takeuchi (1995) enfatizam no seu estudo que o conhecimento tácito é muito relevante para a criação de conhecimento organizacional. O mesmo autor refere que as organizações criam conhecimento através de processos sociais, momento em que existe uma partilha de conhecimento tácito e através do qual se criam novas perspectivas.

Este tipo de conhecimento visa a utilização de diálogos entre redes sociais, nomeadamente entre grupos e equipas (Swan, 2000, cit. in Choi & Lee, 2002), permitindo a partilha de conhecimento entre indivíduos (Hansen, 1999, cit. in Choi & Lee, 2002). Esta estratégia permite a aquisição de conhecimento interno e uma partilha informal (Jordan, 1997, cit. in Choi & Lee, 2002). Pode ser obtido a partir de colaboradores experientes e com competências específicas. Nonaka & Takeuchi (1995) refere que é difícil de formalizar e comunicar, pelo facto de ser transferido por via de uma interação pessoal, modelos mentais, competências técnicas e experiência.

De acordo com Liao, 2002, cit. in Choi & Lee (2002), as novas tecnologias podem ajudar no processo de partilha de conhecimento tácito, através da utilização de sistemas de vídeo-conferência, grupos de discussão na Intranet ou Internet (Cross, 2000; Malhotra, 2000; Scott, 1998, cit. in Choi & Lee, 2002). Liebowitz, 2001, cit. in Choi & Lee (2002) salienta que as comunidades virtuais são meios importantes para a partilha e distribuição de conhecimento tácito. Koenig (1996), Stewart (1998) e Stewart,

2001, *cits.* in Banks (1999) e McInerney (2002) salientam que este tipo de conhecimento é classificado no mercado como o “capital intelectual da organização”.

Podem existir dois tipos de conhecimento tácito, ou seja, aquele que ainda não foi formalizado (Zander, 1993, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001) e o que não pode ser formalizado (Grant, 1997, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001). No primeiro, caso o autor (Zander, 1993, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001) salienta que em determinado momento o mesmo é formalizado. No segundo caso, encontramos um tipo de conhecimento que é difícil de formalizar, relacionado com modelos mentais (Jonhson-Laird, 1983, *cit.* in Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse, 2001), como esquemas, paradigmas, perspectivas, desejos, visões do futuro, ou seja, percepções individuais do mundo, difíceis de perceber e apreender pelos demais.

Schulz & Jobe (2001) salientam o facto de que o conhecimento tácito pode assumir um papel distinto nas organizações, ou seja, para uma organização pode ter uma importância elevada pelo tipo de actividade que exerce, enquanto para outra pode ser um elemento redutor de definição de estratégias internas pelo facto de não se encontrar disponível uma sistematização da informação existente. O autor relata que o conhecimento tácito pode ser potencialmente traduzido em conhecimento explícito, sendo para isso necessário utilizar os recursos mais apropriados. Este processo apresenta custos, que nem sempre podem ser assumidos pelas organizações pelo seu valor elevado ou até mesmo pela mudança que gera nos processos internos da organização. Este tipo de conhecimento apoia-se em eventos passados ou objectos e está orientado para uma teoria de “livre contexto” (Polany, 1967, *cit.* in Cooper, 2006).

O conhecimento explícito exige uma capacidade de codificação adequada, que pode ser realizada por via das novas tecnologias de informação (Davenport e Prusak, 1998; Lee, 2001; Liebowitz, 1997 e Swan, 2000, *cits.* in Choi & Lee (2002). O conhecimento codificado pode ser reutilizado (Choi & Lee, 2002) e é facilmente formalizado e expresso (Von Hippel, 1994, *cit.* in Audretsch & Feldman, 2003 e Nonaka & Takeuchi, 1995) por palavras, números, símbolos, diagramas ou modelos (Polany, 1967, *cit.* in Cooper, 2006; Hall & Williams, 2008) e comunicado através dos mesmos às pessoas.

Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) salienta que este tipo de conhecimento é de fácil transferência e codificação. Ahmed, 2002, cit. in Cooper (2006), refere que no sector turístico só cerca de 10% do conhecimento é explícito, o que e de acordo com Bukowitz, 2000, cit. in Cooper (2006), demonstra a necessidade crescente de estudos e aplicações práticas de todo este processo de forma a permitir que mais conhecimento tácito se transforme em explícito.

Na parte central da matriz EGIC encontramos uma espiral que reflecte o processo de gestão integrada do conhecimento. A espiral demonstra o dinamismo, o movimento e os fluxos que estão inerentes a todo este processo.

A gestão integrada do conhecimento é constituída por quatro etapas distintas:

- (i) Inventariação dos stocks de conhecimento;
- (ii) Captação do conhecimento;
- (iii) Codificação do conhecimento;
- (iv) Transferência e uso do conhecimento.

A primeira etapa, relativa à Inventariação dos stocks de conhecimento, ou seja, a identificação do conhecimento já existente (Coakes, 2002, cit. in Cooper (2006)) que contrastado com o conhecimento em falta permite uma avaliação mais próxima das reais necessidades que devem ser preenchidas (Holsapple & Joshi, 1999, cit. in Cooper (2006)). Segundo Ahmed (2002), cit. in Cooper (2006)), uma empresa turística deve entender o conhecimento como um recurso, difícil de possuir e controlar, sendo que quanto mais for usado mais benefícios pode oferecer. Este conhecimento é normalmente um investimento, que tende a ser criado em comunidades como as dos investigadores.

A segunda etapa, Captação do conhecimento, envolve a identificação dos fornecedores internos e externos de informação à empresa ou destino turístico (Jones, 2001, cit. in Cooper (2006); Wall (1998)). Consideram-se os fornecedores internos os colaboradores seniores, que detêm conhecimento operacional ou que gerem as relações entre os fornecedores internos e externos. Os fornecedores externos incluem clientes, consultores e concorrentes Gamble, Chalder & Stone (2001).

O processo de captação de conhecimento envolve também a identifi-

cação dos processos de negócio e a sua associação aos centros de conhecimento (como por exemplo a pesquisa, vendas ou o marketing), assim como aos indivíduos de modo a identificar quer o conhecimento requerido para atingir os objectivos da organização, como o já existente ou até mesmo em falta Cooper (2006). A captação do conhecimento é um desafio pois pode envolver diferentes metodologias que se devem adaptar à realidade que se pretende analisar. O maior desafio no sector turístico é a captação de conhecimento tácito, que não foi até à data muito explorado pelos investigadores Nonaka (1994). Esta situação acontece principalmente porque a tecnologia se baseia em dados provenientes do conhecimento explícito atribuindo-se um menor grau de relevância ao outro tipo de informação.

Para Awad, 2004, cit. in Kanellopoulos, Kotsiantis & Pintelas (2006) a aquisição de conhecimento tácito é o processo em que os pensamentos e experiências dos peritos são captadas, sendo para isso utilizadas diferentes técnicas, tais como as entrevistas.

Applehans, 1999, cit. in Cooper (2006), refere que o processo de captação de informação passa por três etapas distintas: (i) recolha de informação dos peritos; (ii) interpretação da informação recolhida; (iii) representação da informação recolhida em processos ou modelos.

A terceira etapa, Codificação do conhecimento, visa a análise de todo o conhecimento obtido na etapa anterior de modo a que este seja perceptível e de fácil uso para quem potencialmente o vai utilizar. Todo este processo deve ocorrer em tempo real, para que o conhecimento obtido não se torne obsoleto. De acordo com Schulz & Jobe (2001), a gestão dos fluxos de conhecimento implicam uma codificação correcta do mesmo, o que vai facilitar a sua transferência. A codificação pode ser realizada através de diferentes meios, tais como fórmulas, códigos, sistemas de informação, utilizando diferentes suportes tais como relatórios, memorandos, documentos internos, protótipos ou tecnologias apropriadas, assim como pela rotação dos colaboradores entre as diferentes unidades ou departamentos da organização.

Segundo Cooper (2006) o processo de codificação deve seguir três etapas de modo a reduzir as fontes redundantes e obsoletas: (i) Identificação dos objectivos estratégicos da gestão do conhecimento; (ii) Identificação das fontes que geram os objectivos; (iii) Avaliação do conhecimento obtido e utilização das técnicas adequadas à sua codificação. Segundo Cho &

Leung (2002) e Kahle (2002), estas técnicas quando aplicadas ao sector turístico incluem análises de dados que permitem a delimitação de previsões e soluções para eventos futuros.

A quarta etapa refere-se à transferência e uso do conhecimento, que efectuado de forma adequada pode contribuir para a competitividade da organização ou destino turístico. Segundo Ryan, 1997, cit. in Cooper (2006), o aumento dos stocks de conhecimento no sector turístico é uma realidade, no entanto a transferência e posterior uso do mesmo ainda se mostra um desafio.

De acordo com Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse (2001) a partilha de conhecimento é uma das formas de socialização do conhecimento. No entanto, a partilha entre grupos chave ou até mesmo entre os colaboradores da organização requer uma nova visão estratégica, principalmente se não existir uma cultura de conhecimento.

O processo de transferência de conhecimento para ser efectivo tem que ser esquematizado e compreendido por todos. De acordo com Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000), as organizações que conseguem transferir conhecimento de uma unidade para outra são mais produtivas e têm uma maior probabilidade de se manterem no mercado do que as que não o fazem. Szulanski, 1996, cit. in Argote, Ingram, Levine & Moreland (2000), salienta que os indivíduos que não compreendem a importância da partilha de conhecimento não conseguem comunicar convenientemente com os outros.

Para Polanyi, 1967, cit. in Cooper (2006) e para Nonaka (1994), o processo de transferência ocorre através da interacção de indivíduos ou grupos de quatro modos distintos:

(i) Tácito/Tácito, ou seja, por processos de socialização como reuniões ou discussões de grupo;

(ii) Tácito/Explícito, muito utilizado no sector turístico e conseguido através de técnicas de brainstorming e uso de facilitadores;

(iii) Explícito/Explícito, importante para os destinos turísticos, pois implica a passagem do conhecimento por toda a rede de organização em organização;

(iv) Explícito/Tácito onde se pretende utilizar o conhecimento de relatórios ou outros documentos para gerar a discussão sobre um determinado

tema e assim reunir novas ideias ou soluções.

A transferência é baseada no conceito de difusão, definido por Rogers, 1995, cit. in Cooper (2006) como o processo em que uma inovação ou nova ideia é comunicada através de canais que abrangem membros de um determinado sistema social. Archibugi (1999), Brown (1981) e Rogers (1971), cit. in Cooper (2006), salientam que o conhecimento é dinâmico, o que origina uma conseqüente inovação. Para que este processo possa ser amplamente conseguido, uma das etapas fundamentais é a identificação dos factores que estejam relacionados com as características e efectividade dos fluxos de conhecimento, recepção, resistência e adopção (Brown, 1981; Ladd, 2002; Larsen, 2001 e Shaphira, 1996, cits in Cooper (2006)). No caso das pequenas e médias empresas turísticas é ainda mais importante, por serem cruciais para a competitividade do destino onde se inserem.

Lionberger (1991), cit. in Cooper (2006), salienta que em estudos sobre transferência de conhecimento se verificou que para as pequenas e médias empresas turísticas é mais relevante o trabalho em rede e a disseminação de conhecimento daí resultante, em oposição à informação obtida através de empresas que efectuem estudos. O trabalho em rede permite o contacto com outras pessoas que trabalham no mesmo sector de actividade, que sentem as mesmas dificuldades ou que tenham a mesma necessidade de informação. As parcerias ou redes apresentam benefícios mútuos, gerados pelo trabalho conjunto com intermediários comuns e pelas vantagens económicas e processuais daí resultantes.

Neste sentido, surge a etapa seguinte da Matriz EGIC: a questão das parcerias. Boisier (2003), cit. in Urieta (2007), classifica o trabalho em parceria de “aprendizagem colectiva”, que na sua opinião é a forma mais correcta de enfrentar a incerteza e a necessidade crescente de coordenação que deriva da crescente complexidade. Esta aprendizagem colectiva é particularmente importante para a pequena e média empresa, cujo problema não reside só na sua dimensão, mas também no seu isolamento, colocando-a numa posição débil para concorrer com outras empresas.

Segundo Newton (1997), cit. in Urieta (2007), a aprendizagem colectiva implica uma forte dose de capital social, ou seja, um fenómeno subjectivo, composto por valores e atitudes que influenciam o relacionamento das pessoas entre si. Inclui confiança, normas de reciprocidade, atitudes e

valores que favorecem o superar de relações conflituosas e competitivas com vista a criar e vínculos de cooperação e ajuda mútua.

Este trabalho conjunto e em parceria constitui uma variável importante para sectores que estão assentes em empresas de pequena e média dimensão, com uma dispersão geográfica visível, apresentando carências de informação e trabalho conjunto, como é o caso do sector turístico. Selin & Chavez (1994) referem que o conceito de parceria tem vindo a ser popularizado na área dos serviços, tendo sido aplicado a diferentes contextos e áreas de negócio.

Waddock, 1991, cit. in Selin & Chavez (1994) identificou as principais características que devem estar inerentes a uma parceria, nomeadamente:

- A confiança entre parceiros;
- Existência de poder de decisão nos representantes dos parceiros;
- Compreensão dos benefícios mútuos;
- Reconhecimento de que os problemas devem ser resolvidos em conjunto;
- Os parceiros têm que sentir que adicionam valor à parceria;
- O poder tem que ser distribuído entre parceiros;
- Os objectivos devem ser conhecidos e aceites por todos os parceiros;
- Os parceiros devem ter um feedback adequado relativamente às actividades e outras questões da parceria;
- Existência de uma liderança forte.

O mesmo autor (Waddock, 1991, cit. in Selin & Chavez (1994) salienta ainda que existem um conjunto de características para que as parcerias sejam bem sucedidas (Ver Tabela 1).

Tabela 1 - Características para parcerias bem sucedidas

<i>Características Pessoais</i>	<i>Características Interpessoais</i>
Pessoas adequadas;	Comunicação;
Liderança forte;	Confiança;
Percepção do risco;	Visão de partilha;
Espírito de comunicação;	Ajuste mútuo

Características Organizacionais	Características Operacionais
Suporte administrativo;	Plano escrito;
Protocolos flexíveis;	Existência de um espaço físico;
Continuidade do staff;	Acordos de cooperação;
Existência de um mediador;	Novos objectivos.

Fonte: Waddock, 1991, cit. in Selin & Chavez (1994)

Perante todas as alterações que se sucedem diariamente no mercado, torna-se cada vez mais importante para os destinos conhecerem com detalhe os vários segmentos de mercado turístico que nele operam e que têm potencial para se vir a desenvolver no futuro. Este diagnóstico deve estar assente em recolhas periódicas e estruturadas de informação com vista a conhecer as características e reunir dados que permitam delinear estratégias individuais e em parceria entre vários intervenientes com um objectivo comum, tornar o destino mais competitivo e preparado para as novas mudanças e alterações constantes do mercado.

4. Aplicação da Matriz EGIC ao estudo do Turismo Residencial no Algarve

Após definida a estrutura da Matriz EGIC, os autores testaram o modelo aplicando-o ao estudo do Turismo residencial no Algarve. Importa salientar que este segmento de mercado turístico, apesar de muito importante na região mais turística de Portugal, o Algarve, ainda constitui uma área em que os dados estatísticos e a informação estruturada são reduzidos.

O Turismo residencial foi apresentado pela primeira vez em 2006 pelo Secretário de Estado do Turismo, como um dos Produtos estratégicos em aposta nos próximos anos com implicações directas na legislação associada aos meios de alojamento classificado do país. Posteriormente, e por via da Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007 de 4 de Abril, o turismo é destacado como uma área decisiva para o desenvolvimento sustentável a nível ambiental, económico e social.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) viria a apontar diversos produtos estratégicos, de onde se salienta o turismo residencial, uma nova aposta do Governo, um segmento de mercado turístico sobre o qual

existiam muitas debilidades em termos de informação teórica e estatística.

A importância atribuída a este produto estratégico aumentou a curiosidade e suscitou durante o ano de 2006 e 2007 o aparecimento de novos estudos de empresas de consultoria, assim como o desenvolvimento de novos conceitos de serviços nas entidades bancárias com especial enfoque para o crédito a estrangeiros que pretendessem adquirir um imóvel em Portugal.

Paralelamente, surgem no mercado novas propostas de projectos de imobiliário residencial-turístico e são reactivadas outras que ainda estavam em processo de aprovação. O ano de 2007 e de 2008 permitiram a consolidação de novos conceitos de compra e venda de imóveis e, acima de tudo, o aparecimento de novas empresas imobiliárias (nacionais e estrangeiras), bem como o desenvolvimento de novos serviços de apoio a quem compra e vende um imóvel.

A grande lacuna durante todo este processo foi a inexistência de estudos aprofundados que permitissem caracterizar de forma adequada este segmento de mercado, aferir o perfil dos turistas associados e acima de tudo compreender como se desencadeia toda a cadeia de valor inerente a um projecto de imobiliário residencial-turístico em Portugal.

Neste sentido, e com o objectivo de avaliar de forma integrada e estruturada o segmento em causa foi utilizada a Matriz EGIC como modelo de apoio, recorrendo os investigadores à análise das várias directrizes relacionadas com a inventariação, captação, codificação e transferência de conhecimento.

Este processo foi importante para compreender e avaliar de forma estruturada a componente da oferta e da procura, assim como para a delimitação de modelos teóricos de apoio à análise mais aprofundada do segmento, nomeadamente o Modelo do Processo de decisão de compra de uma segunda habitação num destino turístico e a Cadeia de Valor do Imobiliário Residencial-Turístico.

As diferentes etapas inerentes à matriz EGIC permitiram-nos recolher dados primários e secundários, importantes para perceber a urgência de estruturar informação e conhecimento sobre o turismo residencial no nosso país.

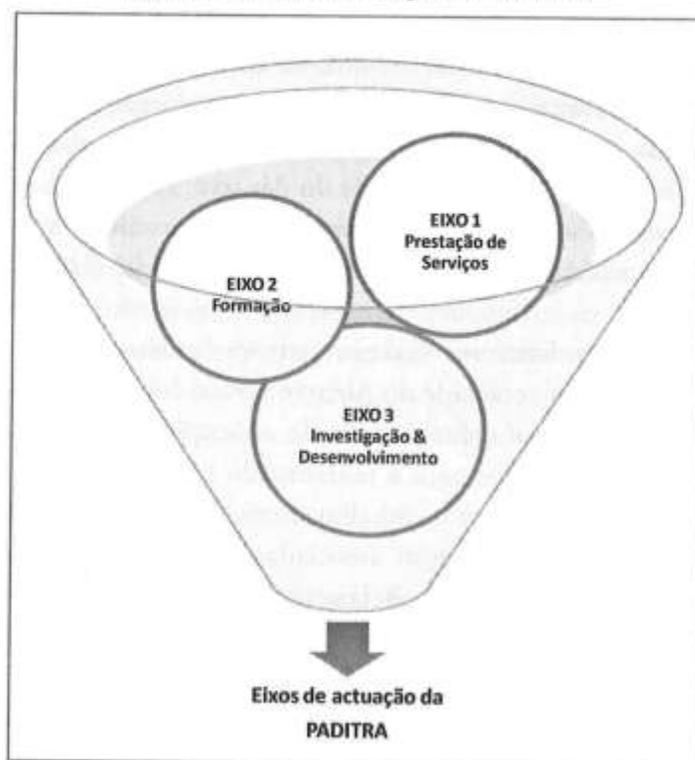
Os resultados obtidos conduziram-nos a uma proposta de uma parceria de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve, PADITRA, a qual engloba entidades públicas e privadas e uma instituição

de ensino superior.

Verifica-se que este é um segmento de mercado muito importante para a região algarvia e para Portugal, não só pela sua dimensão, investimento público e privado associado e pelo número de entidades públicas e privadas que participam na sua gestão e delineação de estratégias. Uma estrutura como a PADITRA poderia constituir o ponto de partida para a criação de mecanismos de monitorização periódica, acompanhamento das tendências do mercado e delineação conjunta de estratégias de promoção e posicionamento no mercado.

As áreas de actuação propostas para a PADITRA dividem-se em três eixos (Ver Figura 2).

Figura 2 – Eixos de actuação da PADITRA



Fonte: Elaboração própria

O primeiro eixo engloba uma estrutura que visa a prestação de serviços relativos a estudos periódicos globais sobre o segmento de mercado do turismo residencial no Algarve que permitam uma caracterização da procura nacional e internacional e da oferta da região, assim como estudos personalizados para um dos parceiros, como por exemplo um empreendimento turístico;

O segundo eixo compreende a área de formação e visa fortalecer a oferta de programas de formação profissional que tenham relação directa com as actividades dos intervenientes do imobiliário residencial-turístico, assim como a oferta de cursos de formação de base já existentes (Turismo, Gestão Hoteleira, Informação e Animação Turística, Gestão, Economia e Sociologia) e outros que possam ser articulados com as áreas de saber da Universidade do Algarve e que se relacionam com o âmbito de actuação dos parceiros. Paralelamente, podem vir a ser desenvolvidos esforços no sentido de criar estudos Pós-graduados de interesse para o sector, assim como acções de formação direccionadas de acordo com as necessidades formativas das entidades parceiras e que possam ser englobadas nas actividades de formação da Universidade do Algarve. Neste eixo pretende-se ainda desenvolver um programa de estágios que permita a integração de alunos da Universidade do Algarve nas várias entidades parceiras da plataforma;

O terceiro eixo denominado de investigação e desenvolvimento inclui as áreas em que a Universidade do Algarve possui conhecimento científico e onde pode vir a aprofundar por via da aplicação directa em projectos diversificados relacionados com a temática do turismo residencial. Neste eixo pretende-se desenvolver o trabalho em rede com outros destinos e até mesmo unidades de investigação associadas a Universidades nacionais e estrangeiras para partilha de conhecimento e promoção das competências associadas à plataforma, publicação de artigos e/ou estudos conjuntos, entre outros. Este eixo visa ainda uma análise periódica que permita uma caracterização da região algarvia em termos de “ciclo de vida dos destinos”, análise das acessibilidades, identificação dos concorrentes do Algarve neste segmento específico e ainda as condicionantes (micro, macro e globais) que podem influenciar o desenvolvimento do turismo residencial na região. Por fim, pretende-se desenvolver espaços para partilha de informação, por via de seminários e conferências, workshops temáticos e até mesmo fóruns de

discussão.

Os três eixos interligam-se entre si através das actividades que promovem, consolidando a actividade da PADITRA enquanto estrutura de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve.

Conclusões

O presente artigo permitiu-nos apresentar dados que realçam a importância do conceito de gestão integrada do conhecimento e a sua relevância para o sector turístico, nomeadamente no estudo de segmentos de mercado turístico específicos.

A metodologia proposta por via do modelo da Matriz EGIC permitiu-nos demonstrar quais as várias etapas inerentes à inventariação, captação, codificação e transferência de conhecimento e as suas mais-valias para o sector turístico e para o estudo do segmento do turismo residencial e a sua posterior aplicação numa Plataforma de desenvolvimento deste segmento no Algarve.

A Matriz EGIC constitui um modelo flexível e facilmente adaptado a diferentes realidades e segmentos de mercado. A sua utilização poderia beneficiar os empresários do sector turístico e de outros sectores de actividade, pelo facto de avaliar de forma integrada e estruturada um determinado objecto de estudo.

Bibliografia

Ahmed, J. U. (2008). Knowledge and Technology Transfer from Universities to Business Sector: Evidence from UK Science Parks and Subsidiary Companies. Consultado em 30/04/2008, em *AIUB Bus Econ-Working Paper Series*.

Argote, L., Ingram, P., Levine, J. & Moreland, R. (2000) Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, LXXXII, n. ° 1, 1-8.

Audretsch, D. & Feldman, M. (2003). Knowledge Spillovers and the Geography of Innovation. In V. Henderson, V. & J. Thisse (Eds.). *Handbook of Regional and Urban Economics*, 4 (2713-2740). Amsterdam: Elsevier Publications.

Ayala, H. (2000). Surprising Partner - Hotel Firms and Scientists Working Together to Enhance Tourism. Consultado em 20/02/2008, em *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, XLI, 3, 42-57.

Banks, E. (1999) Creating a knowledge culture, *Work Study*, XLVIII, n.º1, 18-20.

Bouncken, R. (2002) Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, III, n.º3/4, 25-60.

Bouthillier, F. & Shearer, K. (2002) Understanding knowledge management and information management: the need for an empirical perspective, *Information Research*, VIII, n.º1, Outubro.

Braun, P. (2005) Creating value to tourism products through tourism networks and clusters: Uncovering destination value chains, Comunicação apresentada na *Conference on Global Tourism Growth: A challenge for SMEs - Session 2: The importance of value chains, networks and cooperation as drivers form SMEs growth, performance and competitiveness in the tourism related industries*. Gwangju, Coreia: Centre for Entrepreneurship, SMEs & Local Development, 6-7 de Setembro.

CARSON, D. e Adams, K. (2004), "Strategic Knowledge Management in Tourism. Effectiveness and Constraints", In COOPER C.; Arcodia, C.; Solnet, D. e Whitford, M. (Org.). *Creating Tourism Knowledge – A Selection of papers from CAUTHE 2004*. Council for Australian University Tourism and Hospitality Education Conference. 14th International Research Conference of the Council for Australian University Tourism and Hospitality Education, pp. 5-18. Queensland, Austrália: UniversityPress.com

- Cho, V. & Leung, P. (2002) Towards Using Knowledge Discovery Techniques in Database Marketing for the Tourism Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, III, n.º 3/4,109-131.
- Choi, B. & Lee, H. (2002) Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, *Expert Systems with Applications*, XXIII, 173-187.
- Choi, T. & Cho, V. (2000), Towards a knowledge discovery framework for yield management in the Hong Kong hotel industry, *Hospitality Management*, nº19, 17-31.
- Coakes, E. (2002). Knowledge management: A Sociotechnical perspective. In E. Coakes, D. Willis & S. Clarke (Eds.). *Knowledge management in the sociotechnical world. The graffiti continues* (4-14). London: Springer.
- Cooper, C. (2006) *Knowledge management and tourism*, *Annals of tourism research*, XXXIII, n.º1, 47-64.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998) *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*. USA: Harvard Business School Press.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. & Scott, N. (2008) Destination and enterprise management for a tourism future, Comunicação apresentada em *CAUTHE 2008 Conference*. Australia, Gold Coast: Griffith Business School, 11-14 de Fevereiro.
- Evans, N., Campbell, D. & Stonehouse, G. (2003) *Strategic management for travel and tourism*. Burlington: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Gamble, P., Chalder, M. & Stone, M. (2001) Customer knowledge management in the travel industry, *Journal of Vacation Marketing*, VII, n.º1, 83-91.
- Gibbert, M., Leibold, M. & Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Crea-

- te Value. Consultado em 20/02/2008, em *European Management Journal*, XX, 5, 459-469.
- Gulati, R. (1998) Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, XIX, 293-317.
- Hall, M. & Williams, A. (2008). Tourism and Innovation. In *Contemporary Geographies of Leisure, Tourism and Mobility* (pp. 55-87). Nova Iorque: Routledge.
- Hawkins, D. (2004) Transferring Tourism Knowledge The Role of Higher Education Institutions, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, VII, n.º 1/2, 13-27.
- Hjalager, A. (2002) Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, n.º 23, 465-474.
- Hoegl, M. & Schulze, A. (2005) How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods, *European Management Journal*, XXIII, n.º3, 263-273.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (1999). Knowledge selection: concepts, issues and technologies. In J. Liebowitz. *Handbook on Knowledge Management* (Section III: Knowledge management: Some elements). Boca Raton: CRC Press.
- Holsapple, C. & Joshi, K. (2002) Knowledge Management: A Threefold Framework, *The Information Society*, n.º18, 47-64.
- Inkpen, A. (1998) Learning, Knowledge Acquisition, and Strategic Alliances, *European Management Journal*, XVI, n.º2, 223-229.
- Kahle, E. (2002) Implications of “New Economy” Traits for the Tourism Industry, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, III, n.º 3/4, 5-23.

- Kakabadse, N., Kouzmin, A. & Kakabadse, A. (2001) From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets, *Knowledge and Process Management*, VIII, n. ° 3, 137-154.
- Kanellopoulos, D., Kotsiantis, S. & Pintelas, P. (2006) Intelligent knowledge management for the travel domain, *GESTS International Transactions on Computer Science and Engineering*, XXX.
- La Micela, A., Roberti, P. & Jacucci, G. (2002). From individual tourism organizations to a single tourism organization for destination management. In K. Wöber, A. Frew & M. Hitz (Eds.). *Information and communication technologies in tourism 2002* (87-96). Viena: Springer Computer Science.
- Liebeskind, J. (1999). Knowledge, strategy and the theory of the firm. In M. Zach (Ed.). *Knowledge and Strategy* (197-219). Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Malhotra, Y. (2003). Why Knowledge Management Systems Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprises. In C. Holsapple (Ed.). *Handbook on Knowledge Management*, (577-599). Berlin: Springer Verlag Berlin.
- Mcelroy, M. (2000) *Managing For Sustainable Innovation*. Consultado em 20/02/2008: <http://www.macroinnovation.com/images/SustainInnovatn.3.pdf> em 20-02-2008.
- Mcinerney, C. (2002) Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, XII, n.° 53, 1009-1018.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, V, n. °1, Fevereiro, 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York:

Oxford University Press US.

OCDE (2004) Networks, partnerships, clusters and intellectual property rights: Opportunities and challenges for innovative SME's in a global economy, Comunicação apresentada em 2nd OECD Conference of Ministers responsible for small and medium-sized enterprises (SME's) – Promoting entrepreneurship and innovative SME's in a global economy: Towards a more responsible and inclusive globalization. Istambul: OCDE, 3 a 5 de Junho.

OMT (2001), *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. Madrid: OMT. 1.ª edição.

Pechlaner, H., Abfalter, D. & Raich, F. (2002) Cross-Border Destination Management Systems in the Alpine Region- in the Alpine Region- The Role of Knowledge Networks on the Example of AlpNet, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism: improvements in marketing, management, and development*, III, n.º3/4, (89-107).

Plessis, M. (2005) Drivers of knowledge management in the corporate environment, *International Journal of Information Management*, n.º15, 193-202.

Portugal, Presidência do Conselho de Ministros. Diário da República, 1ª série, n.º 67, Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2007 de 4 de Abril, 1440-1456.

Reinhardt, R. (2002). Knowledge management: linking theory with practice. In D. Morey, M. Maybury & B. Thuraisingham (Eds.). *Knowledge management classic and contemporary works*. The Mit Press (187-222). Massachusetts: press paperback.

Ruhanen, L. & Cooper, C. (2004) Applying a knowledge management framework to tourism research, *Tourism Recreation Research*, XXIX, n.º 1, 83-88.

- Schulz, M. & Jobe, L. (2001) Codification and tacitness as knowledge management strategies. An empirical exploration, *Journal of High Technology Management Research*, n.º12, 139-165.
- Schutte, M. & Snyman, M. (2007) Knowledge flow elements within a context – a model. Department of information and knowledge Management, University of Johannesburg.
- Selin, S. & Chavez, D. (1994) Characteristics of Successful Tourism Partnerships: A Multiple Case study design, *Journal of Park and Recreation Administration*, XII, n. º2, 51-61.
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003) Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, n. º 24, 35-43.
- Torraco, R. (2000). A theory of knowledge management. In R. Torraco (Ed.). *Advances in Developing Human Resources: Performance improvement theory and practice* (38-62). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Urieta, A. (2007) *La importancia de la visión de territorio para la construcción de desarrollo competitivo de los destinos turísticos*, Cuadernos de Turismo, n. º19, 91-104.
- Von Krogh, G. Ichijo, K & Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Wall, B. (1998) Measuring the Right Stuff, *Knowledge Management Review*, I, n.º 4, 20-24.
- Zack, M. (1999) *Competing on knowledge*. In Faulkner & Gray (Org.). 2000 Handbook of Business Strategy (81-88). Nova Iorque.