



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE – FACE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Nem aglomerados, nem redes – a dinâmica relacional das
empresas de hospedagem de destinos turísticos brasileiros**

Daniel Pires Vieira

Orientador: Dr. Valmir Emil Hoffmann

Co-Orientador: Dr. Edgar Reyes Júnior

Brasília – DF,
2017

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Doutorado em Administração

Nem aglomerados, nem redes – a dinâmica relacional das empresas de
hospedagem de destinos turísticos brasileiros

DANIEL PIRES VIEIRA

Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração como requisito parcial para
obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Dr. Valmir Emil Hoffmann

Co-orientador: Dr. Edgar Reyes Júnior

Brasília – DF,
2017

Nem aglomerados, nem redes – a dinâmica relacional das empresas de hospedagem de destinos turísticos brasileiros

Tese Defendida no dia 20 de fevereiro de 2017 perante banca examinadora composta por:

Prof. Dr. Valmir Emil Hoffmann – Presidente
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho – Membro Externo
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Profa. Dra. Elizabete Kyoko Wada – Membro Externo
Programa de Pós-graduação em Hospitalidade
Universidade Anhembi Morumbi

Prof. Dr. Rafael Barreiros Porto – Membro Interno
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Universidade de Brasília – UnB

Profa. Dra. Gisela Demo Fiuza – Membro Interno
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Universidade de Brasília – UnB

Prof. Dr. Tomás, de Aquino Guimarães – Suplente
Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA
Universidade de Brasília – UnB

Brasília -DF,
2017

AGRADECIMENTOS

Se me contassem a coisa de oito anos atrás o que eu estaria fazendo agora, no início de 2017, eu, com certeza não acreditaria. Nesse caminho diversas pessoas me serviram de exemplo e me motivaram, quer de forma consciente ou inconsciente. Quer estando próximas, quer não. O fato é que muitas pessoas, direta ou indiretamente, influenciaram o desenvolvimento desse trabalho. Gostaria de agradecer a algumas.

Primeiramente aos meus Tios, Anna e Alfredo, e a minha Mãe, Magda. Obrigado por terem me mostrado o valor da educação. Se chego em algum lugar, com certeza é pelo esforço que vocês fizeram pela minha formação.

Aos Professores Emil e Edgar, assim como aos Professores do PPGA, pelas lições, pela paciência e pela orientação.

Aos colegas do PPGA e do GERIR, Cleidson, Jaque, Flávio e tantos outros, com quem pude compartilhar esse caminho.

Aos meus amigos, aos colegas do MTur e à turma da Águia, pelas palavras de estímulo e pelos bons exemplos.

A Fabiana, minha companheira, por me incentivar e motivar a sempre buscar mais, mesmo quando a vontade faltava.

Por fim, ao Antônio, meu filho. Pela fonte de inspiração que você é em minha vida.

RESUMO

O turismo é uma atividade econômica naturalmente aglomerada em que os relacionamentos entre as diversas organizações envolvidas com a sua cadeia produtiva são importantes variáveis para explicar o desempenho tanto de empresas quanto de destinos. Em que pese essa importância estratégica dos relacionamentos interorganizacionais, ainda resta necessário identificar quais relacionamentos efetivamente importam, especialmente em um ambiente em que diversos relacionamentos ocorrem de maneira simultânea para a geração do produto turístico; e qual a influência da competição sobre os relacionamentos interorganizacionais. O presente estudo tem por objetivo avaliar a influência da interação de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas do setor de hospedagem. Foram elaboradas sete hipóteses de pesquisa a partir das quais foi proposto o modelo teórico a ser analisado. Para avaliação dos relacionamentos interorganizacionais, foram aplicados questionários a 261 empresas de hospedagem de quatro destinos turísticos nacionais. A competição entre as empresas foi estimada a partir do grau de concentração dos mercados. Para avaliação do desempenho das empresas, foram criados indicadores a partir de variáveis secundárias coletadas no sítio *Trip Advisor*. As análises foram realizadas a partir da análise de equações estruturais (AEE). Os resultados indicam que somente os relacionamentos horizontais tiveram influência positiva e direta sobre o desempenho. Ainda que a integração com as demais empresas da cadeia produtiva do turismo e os serviços prestados por organizações de suporte sejam descritos como importantes para o desempenho, tanto os relacionamentos verticais quanto aqueles com organizações de suporte não apresentaram influência significativa sobre o desempenho. A competição, por sua vez, exerce influência negativa sobre o desempenho, assim como sobre a formação de relacionamentos horizontais e com organizações de suporte. A partir do reajuste do modelo, pode-se verificar que as organizações de suporte desempenham papel de indução dos relacionamentos empresariais, além de mediar a influência negativa da competição sobre os relacionamentos horizontais. Os resultados sugerem uma dinâmica relacional própria das empresas de hospedagem que, embora envolvam aspectos presentes em redes e em aglomerações produtivas, permite questionar se a aplicação dessas abordagens de forma irrestrita é apropriada para análise dos relacionamentos em destinos turísticos.

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais; competição; aglomerados; turismo.

ABSTRACT

Tourism is a clustered economic activity in which interorganizational relations influence the performance of both firms and destination. Regardless of the strategic importance of interorganizational relationships, it is still necessary to identify which relationships really matter, especially in an environment in which several relationships occur simultaneously to generate the tourism product; And what is the influence of competition on interorganizational relationships. The present research aims to evaluate how the interaction of different interorganizational relations influence the hotel's performance. In order to accomplish the proposed objective, seven research hypotheses and a theoretical model were developed. Data was gathered from 261 firms in four Brazilian destinations. The competition level was estimated from the degree of market concentration. The company's performance was measured from indicators created from secondary variables collected on the Trip Advisor's website. The analysis was undertaken with Structural Equations Modeling. The results indicate that only horizontal relations present a direct and positive impact on performance. Although integration with other enterprises from the tourism production chain as well as the services from support institutions are described as important factors, both vertical relations and relations with Support Organizations did not exercise a significant influence on hotels' performance. Competition, in turn, exerts a negative influence on performance, as well as on the formation of horizontal relationships and support organizations. From the adjusted model, it was verified that the support organizations play the role of induction of the business relationships, in addition to mediating competition's negative influence on the horizontal relationships. The results suggest a peculiar relational dynamic for hotel enterprises. Even though their relations involve specific features presented by networks and clusters, the results allow us to question whether the unrestricted application of these approaches for the analysis of tourism destination is appropriate.

Key Words: interorganizational relations; competition; clusters; tourism.

RESUMEN

Turismo es una actividad económica naturalmente aglomerada en el que las relaciones entre las organizaciones que participan en la cadena productiva del turismo son variables importantes para explicar el rendimiento de las empresas. A pesar de la importancia estratégica de las relaciones interorganizativas, todavía hay la necesidad de identificar cuales relaciones son realmente importantes, especialmente en un contexto en que diversas relaciones se producen simultáneamente para la generación de producto turístico; y la influencia de la competencia en las relaciones interorganizativas. El presente estudio tiene como objetivo evaluar la influencia de la interacción de los diferentes tipos de relaciones interorganizativas sobre el rendimiento de las empresas de la industria de alojamiento. Se han elaborado siete hipótesis de investigación a partir de las cuales se propuso un modelo teórico. Para la evaluación de las relaciones interorganizativas se aplicaron cuestionarios a 261 empresas de alojamiento de cuatro destinos nacionales. La competencia entre las empresas se estimó a partir del grado de concentración del mercado. Para la evaluación de los resultados fueron creados indicadores a partir de variables secundarias recogidas en el sitio Trip Advisor. Se realizaron los análisis a partir del modelaje de ecuaciones estructurales. Los resultados indican que sólo las relaciones horizontales tienen una influencia directa y positiva sobre el rendimiento. Aunque la integración con otras empresas de la cadena productiva del turismo, así como los servicios prestados por las organizaciones de apoyo sean descritos como importantes para el rendimiento de las empresas, tanto las relaciones verticales como aquellas con organizaciones de apoyo no han presentado influencia significativa sobre el rendimiento de las empresas de alojamiento. La competencia, a su turno, influencia negativamente el rendimiento, así como la formación de relacionamientos horizontales y con organizaciones de apoyo. A partir de los ajustes en el modelo se puede observar que las organizaciones de apoyo juegan un papel en la inducción de las relaciones comerciales y reducen la influencia negativa de la competencia en las relaciones horizontales. Los resultados sugieren que las empresas de alojamiento tienen una dinámica propia relacionamientos distinta tanto de la propuesta por los abordajes redes interorganizativas como de la propuesta por aglomeraciones productivas. Ese resultado nos permite cuestionar si la aplicación de estos enfoques, sin restricción es adecuado para el análisis de las relaciones en las destinaciones.

Palabras-clave: relacionamientos interorganizativos; competición; aglomeraciones; turismo.

Lista de Quadros

Quadro 3.1 – Etapas para Aplicação da Pesquisa de Campo	85
Quadro 3.2 – Indicadores para Análise de Desempenho dos Empreendimentos	99
Quadro 3.3 – Indicadores de Ajustamento do Modelo	109
Quadro 4.1 – Principais Organizações de Suporte nos Destinos Analisados	147
Quadro 5.1 – Hipóteses de Pesquisa e Resultados dos Testes	151

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 – Características dos Destinos Seleccionados	80
Tabela 3.2 – Amostragem Pesquisa	80
Tabela 3.3 - Informações sobre o Respondente	95
Tabela 3.4 - Características dos Empreendimentos por Destinos	96
Tabela 3.5 – Percentual de Meios de Hospedagem Pertencente a Redes de Hotéis	96
Tabela 3.6 – Clusters criados por Destino	102
Tabela 3.7 – Medidas de Assimetria e Curtose das Variáveis	106
Tabela 4.1 – Estatísticas Descritivas e Comparação de Média entre Destinos	112
Tabela 4.2 - Teste de Tukey – contraste entre médias dos destinos estudados	119
Tabela 4.3 – Análise de Correlação – Variáveis Desempenho Empresarial	120
Tabela 4.4 – Análise de Correlação – Variáveis Competição e Desempenho Destino	121
Tabela 4.5 – Análise de Viabilidade e Fiabilidade dos Construtos	126
Tabela 4.6 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico	129
Tabela 4.7 - Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Reespecificado	130
Tabela 4.8 –Relações entre Variáveis – Relacionamentos Horizontais e Competição	132

Lista de Figuras

Figura 2.1 – Modelo Teórico – Hipótese 1	70
Figura 2.2 - Modelo Teórico – Hipótese 2	71
Figura 2.3 - Modelo Teórico – Hipótese 3	74
Figura 2.4 - Modelo Teórico – Hipótese 4	75
Figura 2.5 - Modelo Teórico – Hipótese 5.1	76
Figura 2.6 - Modelo Teórico – Hipóteses 5.2 e 5.3	77
Figura 2.7 – Modelo Teórico derivado das Proposições de Pesquisa	78
Figura 3.1 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Bonito – MS	88
Figura 3.2 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Gramado – RS.....	90
Figura 3.3 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Tiradentes – MG	92
Figura 3.4 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Penedo – RJ	94
Figura 4.1 – Comparação Média Destinos – Relacionamentos Verticais	115
Figura 4.2 – Comparação Média Destinos – Relacionamentos Horizontais	116
Figura 4.3 - Comparação Média Destinos – Relacionamentos Organizações de Suporte	117
Figura 4.4 - Comparação Média Destinos – Percepção Desempenho	118
Figura 4.5 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original	123
Figura 4.6 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Ajustado	125
Figura 4.7 – Análise de Equações Estruturais Modelo Teórico	128
Figura 4.8 - Análise de Equações Estruturais - Modelo Re-especificado	130
Figura 4.9 – Modelo Teste – Relacionamentos Horizontais e Competição	131

Lista de Siglas

- ABH – Associação Bonitense de Hotelaria
- ACT – Atividades Características do Turismo
- AEE – Análise de Equações Estruturais
- AFC – Análise Fatorial Confirmatória
- AMOS – *Analysis for Moments Structures*
- ANOVA - Análise de Variância
- ASSET – Associação Empresarial de Tiradentes
- CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- CFI - *Comparative Fit Index*
- DMO – Organização de Gestão dos Destinos (sigla em inglês)
- ECP – Estrutura-Condução-*Performance*
- FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
- GFI – *Goodness of Fit Index*
- HHI – Índice (ou Coeficiente) de Herfindahl-Hirschman
- VBR – Visão Baseada em Recursos
- VEM – Variância Média Extraída
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- MTur – Ministério do Turismo
- ONG – Organização não-Governamental
- PCFI – *Parcimony CFI*
- PGFI – *Parcimony GFI*
- PSH – Pesquisa de Serviços de Hospedagem
- RAIS – Relação Anual de Informações Sociais
- RMSEA - *Root Mean Square Error Approximation*
- SindTur – Sindicato da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias
- SIMT – Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor de Turismo
- SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
- UH – Unidades Habitacionais

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos.....	20
1.1.1	Objetivos Específicos	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	A Visão Baseada em Recursos e os Recursos Relacionais	22
2.2	Relacionamentos Interorganizacionais	28
2.3	Aglomerações Territoriais	54
2.4	Relacionamentos Interorganizacionais em Destinos Turísticos	61
2.5	Marco Teórico.....	67
3.	MÉTODO	79
3.1	Instrumento de Coleta de Dados	81
3.2	Coleta de Dados	84
3.2.1	Estratégia de Coleta de Dados em Bonito	86
3.2.2	Estratégia de Coleta de Dados em Gramado.....	88
3.2.3	Estratégia de Coleta de Dados em Tiradentes.....	91
3.2.4	Estratégia de Coleta de Dados em Itatiaia/ Penedo	93
3.3	Coleta de Dados e Proposta de Indicadores de Desempenho Secundários	97
3.4	Estimativa do Grau de Competição.....	101
3.5	Dados Faltantes e Casos Extremos.....	104
3.6	Verificação da Normalidade	105
3.7	Análises Estatísticas	107
4.	ANÁLISE DOS DADOS	111
4.1	Identificação dos Relacionamentos Estabelecidos.....	112
4.2	Análise Fatorial Confirmatória	122
4.3	Análise de Equações Estruturais	128
4.4	A influência dos Relacionamentos Interorganizacionais sobre o Desempenho	133
4.5	A Influência da Competição sobre os Relacionamentos	139
4.6	A Influência das Organizações de Suporte sobre os Relacionamentos.....	143
5.	CONCLUSÃO.....	148
	Referências	160

1. INTRODUÇÃO

O campo de estudos da estratégia vem se desenvolvendo ao longo dos anos partindo de conceitos simples voltados a uma orientação prática para uma perspectiva rigorosa de pesquisa com fundamentos intelectuais com capacidade explicativa e preditiva (FURRER; THOMAS; GOUSSEVSKAIA, 2008). Ao contrário das abordagens econômicas, interessadas nas consequências das interações entre as empresas para o mercado (BARNEY; HERSTERLY, 2004), o campo de estudo da estratégia empresarial tem interesse em explicar como as firmas conquistam e mantêm diferenças persistentes de desempenho (DYER; SINGH, 1998; BARNEY; ARIKAN, 2001). Em outras palavras, o campo de estudo da estratégia busca compreender por que algumas firmas superam as demais (RUMELT *et al.*, 1995; BARNEY; HERSTERLY, 2004). Duas perspectivas principais surgiram inicialmente com explanações dos desempenhos heterogêneos: o paradigma da Estrutura-Conduita-*Performance* – ECP, derivada da economia industrial; e a segunda, com enfoque nos atributos da firma, ficou conhecida como a Visão Baseada em Recursos – VBR (BARNEY; HERSTERLY, 2004).

De acordo com o modelo da ECP, o desempenho é resultado da estrutura da indústria na qual as empresas estão inseridas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000), de forma que o foco inicial de análise seria o ambiente particular das empresas (FURRER; THOMAS; GOUSSEVKAIA, 2008). Os retornos acima da média das empresas estariam associados ao pertencimento a indústrias com características favoráveis (DYER, SINGH, 1998). Os atributos para a melhoria do desempenho empresarial estariam no grau de concentração industrial, no nível de diferenciação dos produtos e nas barreiras à entrada de novos competidores (BARNEY; HERSTERLY, 2004). Porter (1986), um dos autores mais influentes do campo de estudo da estratégia (THOMAS; GOUSSEVKAIA, 2008), propôs um modelo de análise da competitividade das empresas baseado na estrutura da indústria em que a intensidade da concorrência em uma indústria é determinada por cinco forças competitivas que influenciariam o desempenho financeiro das empresas: (i) rivalidade entre competidores; (ii) ameaça de substituição; (iii) poder de negociação dos compradores; (iv) poder de negociação dos fornecedores; e (v) ameaça de entrada de novos competidores. O principal determinante do desempenho das empresas, de acordo com o modelo ECP, é o ramo ou o segmento econômico em que uma empresa opera. Contudo, ao adotar o segmento como variável de análise, os modelos ECP não explicam a heterogeneidade de desempenho entre as

empresas de um mesmo ramo (BARNEY; HERSTERLY, 2004). Uma das principais críticas a esse modelo é o pressuposto assumido de que as empresas de uma mesma indústria são homogêneas em termos de suas características e dos recursos disponíveis (BARNEY, 1991).

A VBR, por sua vez, é considerada uma das abordagens mais aceitas e difundidas no campo de estudos da estratégia (PRIEM; BUTLER, 2001; HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003; NEWBERT, 2007; POPADIUK; RIVERA; BATAGLIA, 2014) e, embora possa ser compreendida como complementar ao modelo ECP (BARNEY, 1991), parte de condições diferentes. O foco de análise da VBR é a relação entre as características da firma (seus recursos) e o seu desempenho (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; FURRER; THOMAS; GOUSSEVKAIA, 2008). A VBR parte de dois pressupostos: (i) as firmas são heterogêneas em termos dos recursos e capacidades disponíveis; e (ii) os recursos possuem mobilidade limitada (BARNEY, 1991; 2001; PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2004; NEWBERT, 2007). Alguns recursos com características especiais possibilitariam às empresas a implementação de estratégias diferenciadas que levariam a desempenhos superiores.

Observa-se que nenhuma das duas principais abordagens do campo da estratégia considera, em suas concepções iniciais, os relacionamentos com outras organizações inseridas no ambiente organizacional como uma fonte de desempenho superior. No modelo proposto por Porter (1986), a competição com empresas do mesmo setor, assim como o relacionamento com fornecedores ou consumidores são vistos como forças competitivas a serem combatidas, uma vez que representam potenciais fontes de perda financeira. A VBR tampouco traz em seus argumentos iniciais os relacionamentos interorganizacionais. Muito embora os relacionamentos com outras organizações sejam identificados por autores da VBR (p.ex.: Dierickx e Cool, 1989; e Barney, 1991), o enfoque principal de análise recai sobre os recursos e capacidades internos da firma (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 2007; BULGACOV, ARREBOLA; GOMELL, 2011; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Organizações não operam isoladas, mas sim em um contexto relacional, de interconexão com o ambiente em que a sobrevivência e o desempenho dependem dos relacionamentos estabelecidos (OLIVER, 1990; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Entre as primeiras abordagens sobre a cooperação entre empresas, destaca-se o estudo de alianças estratégicas. Alianças são formadas a partir da combinação de recursos ou capacidades de diferentes parceiros com vistas à criação de valor (ZENG; CHEN, 2003; FERREIRA; STORPOLI; SERRA, 2014). Para Gulati (1998), alianças estratégicas são entendidas como

arranjos voluntários entre firmas que envolvem o compartilhamento, a troca ou o codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços. Embora a análise das alianças estratégicas rompa com a perspectiva atomizada de análise do comportamento da firma (GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000) e amplie a percepção da influência do ambiente sobre o comportamento estratégico, seu foco primordial persiste sobre as relações formais (contratuais) entre um conjunto específico de atores.

A análise das relações interorganizacionais com foco em redes oferece uma abordagem mais ampla sobre a interface com o ambiente e analisa os relacionamentos desenvolvidos por um número limitado de organizações identificáveis (atores), envolvidos em relações contínuas (HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Jarillo (1988) destaca que as redes estratégicas são uma importante ferramenta para compreender as relações cooperativas e o seu papel para a estratégia da firma. Redes podem ser definidas como arranjos complexos de relações entre firmas, que podem ser utilizados pelos gestores para conquistar posições competitivas mais sólidas para suas empresas (JARILLO, 1988). Para Grandori e Soda (1995), redes são uma forma de regular a interdependência entre firmas alternativas às configurações organizacionais do mercado e da hierarquia, e que se baseia em um jogo cooperativo com parceiros específicos.

A discussão sobre as redes organizacionais tem sua origem no debate sobre as estruturas de governança utilizadas para organizar as atividades produtivas (RING; VAN DE VEN, 1992; GRANDORI; SODA, 1995). A cooperação na rede seria resultado da interdependência do processo produtivo (THORELLI, 1986) e permitiria aos diferentes atores envolvidos uma gestão que tende a reduzir significativamente as incertezas associadas às diferentes operações (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A organização em rede é compreendida como uma forma das empresas coletivamente buscarem vantagens competitivas e competirem de forma mais efetiva no mercado (MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; CÂNDIDO; ABREU, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009; SOARES *et al.*, 2011). O desenvolvimento das redes de empresas modificou a dinâmica competitiva, partindo de uma competição focada na disputa contra as demais empresas concorrentes para uma competição entre redes de empresas (MILES; SNOW, 1986; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1999; DYER, 2000). Dessa forma, se pode perceber que o tema de redes é afeto ao campo de estudos da estratégia.

Seja sob o enfoque das alianças estratégicas, seja sob uma perspectiva mais ampla de uma rede, observa-se que as pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais não raramente os descrevem de forma uniforme. Ou as empresas estabelecem relacionamentos colaborativos, com objetivo de se desenvolver ou de conquistar vantagens competitivas face a outras empresas, ou estabelecem relacionamentos competitivos, em que buscam superar suas rivais (BENGTSSON; KOCK, 2003; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010). Essa dicotomização, entretanto, não encontra respaldo nos trabalhos seminais sobre relacionamentos interorganizacionais. Thorelli (1986) argumenta que, mesmo em uma rede, alguma medida de competição interna é esperada; Jarillo (1988) reconhece a possibilidade de estabelecimento de relacionamentos entre os extremos da cooperação e do jogo de soma-zero (competição); Powell (1990), ao analisar as condições a partir das quais as redes são formadas, indaga sobre como as pessoas lidariam com relacionamentos que são ao mesmo tempo colaborativos e competitivos nas redes; e, finalmente, Humphrey e Schmitz (1995) argumentam que é um erro comum a percepção de que a busca pela eficiência coletiva em redes nega a presença de competição.

Assim, atores em rede podem fazer uso da complementariedade dos recursos ou da competitividade nas relações de formas diferentes, conforme vão interagindo com os pares (HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). Brusco (1993), ao tratar de aglomerações territoriais, estabelece que a presença de uma grande quantidade de pequenas e médias empresas que atuam em um mesmo segmento, associada à reiteração das relações desenvolvidas entre as diferentes organizações favorecem o desenvolvimento tanto de elementos de cooperação (derivados da redundância dos relacionamentos e do aumento da confiança), como de competição entre as empresas.

A despeito dos argumentos apresentados, a pesquisa em redes de negócios tradicionalmente foca a cooperação entre as organizações. Essa ênfase na cooperação, por muitas vezes, negligencia a natureza da empresa (WU, *et al.*, 2008). Os relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos por empresas normalmente envolvem elementos tanto de cooperação quanto de competição (BAIARDI, 2008; TIDSTROM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012). Em que pese a ocorrência simultânea de comportamentos competitivos e cooperativos, poucas foram as pesquisas que levaram em consideração a simultaneidade dos comportamentos (DAGNINO; PADULA, 2002; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; GNYAWALI; PARK, 2009; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; DAGNINO *et al.*,

2015). A influência da competição sobre os relacionamentos ou é ignorada ou sua influência negativa brevemente mencionada (WU, 2014).

Esses argumentos servem de base para uma perspectiva mais recente. A “coopetição” assume não somente que relacionamentos cooperativos e competitivos coexistem entre empresas, mas que a combinação desses comportamentos leva a resultados superiores (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; BENGTSSON; KOCK, 2014). O argumento proposto pelos teóricos dessa abordagem é que, através da cooperação, as firmas compartilham recursos, trabalham de forma conjunta e se comprometem com objetivos comuns. Através da competição, busca-se a melhoria do desempenho pela pressão de criação de novos produtos e acesso a novos mercados (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; KOCK; BENGTSSON; SLOTTE-KOCK, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014). De forma similar, Esser *et al.* (1996) argumentam que ambos comportamentos estão associados ao desempenho superior das empresas aglomeradas, o que outra vez conecta esse tema ao campo de estudos da estratégia.

Ainda que a coopetição apresente evidências empíricas de que a coexistência de comportamentos cooperativos e competitivos gera resultados sinérgicos para o desempenho das empresas (RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008; BONEL; PELLIZZARI; ROCCO, 2008; KYLANEN; RUSKO, 2011; BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; WU, 2014; TELLER; ALEXANDER; FLOH, 2015), ela se restringe a tratar como paradoxal a gestão das tensões resultantes de lógicas operacionais distintas de produção coletiva e apropriação individual (BAIARDI; LANIADO, 2000; ZENG; CHEN, 2003; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; BENGTSSON; KOCK, 2014; RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014; RITALA; TIDSTROM, 2014; TIDSTROM, 2014; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016). Dagnino *et al.* (2015), ao analisarem redes interorganizacionais de inovação, reconhecem a crescente ocorrência de comportamentos cooperativos e competitivos e argumentam que os antecedentes, a dinâmica e as consequências da inter-relação desses comportamentos são questões de pesquisa a serem abordadas.

Normalmente, os estudos com o construto coopetição assumem a simultaneidade de comportamentos sem mensurar a competição entre as empresas, o que restringe as análises e negligencia a potencial influência recíproca entre comportamentos cooperativos e competitivos. Diversos trabalhos trazem argumentos e evidências de que a competição e a

cooperação se influenciam em alguma medida (SELIN; BEASON, 1991; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; BENGTTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; BORTOLASO; PERUCIA, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012; GASPAR *et al.*, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016), sendo que não raramente a competição é descrita como um inibidor da cooperação.

Não obstante, Barney (1991) argumenta que firmas em situação de desvantagem competitiva buscam reduzir o diferencial competitivo de suas rivais através da reprodução de suas estratégias bem-sucedidas ou da busca por recursos substitutos que lhes possibilitassem imitar suas rivais. Considerando que as empresas normalmente atuam em um ambiente competitivo e que os relacionamentos interorganizacionais são uma fonte de vantagem competitiva e desempenho (OLIVER, 1990; DYER, SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; GULATI, 2007), a intensidade da competição existente entre as empresas influenciaria também a busca por relacionamentos com instituições ou organizações que prestam suporte à atividade empresarial, ou mesmo com outras empresas fornecedoras ou consumidoras presentes na cadeia produtiva. Uma vez que os relacionamentos são compreendidos como recursos competitivos, esses estariam sujeitos à mesma lógica proposta por Barney (1991) de forma que a competição influenciaria na reprodução dos comportamentos e entendidos como eficientes e produtivos.

A perspectiva de que relacionamentos importam mostra-se particularmente relevante para o turismo por se tratar de uma atividade dependente dos relacionamentos interorganizacionais para o seu desenvolvimento (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2007; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010). A organização do turismo ocorre a partir do agrupamento de empresas, em sua maioria de pequeno porte, que atuam em diferentes atividades econômicas e ofertam produtos e serviços complementares dentro de um contexto territorial (BUHALIS, 2000; PAVLOVICH, 2003; CUNHA; CUNHA, 2005; MICHAEL, 2007; MAZARO; VARZIN, 2008). O compartilhamento da localização por uma grande quantidade de pequenas empresas dependentes de relacionamentos tanto para o desempenho individual quanto para o desempenho do território como um todo faz da atividade turística um *locus* privilegiado para o estudo das relações interorganizacionais das empresas. De forma mais específica, a presente pesquisa tem como objeto as empresas do setor de hospedagem de destinos turísticos. A hospedagem é uma das principais atividades da

economia do turismo, sendo o seu desempenho intimamente relacionado ao do destino. O setor de hospedagem é a atividade característica do turismo, cujo desempenho encontra-se mais relacionado à economia do turismo (IBGE, 2008).

Todas as relações interorganizacionais envolvem ao menos duas partes, de forma que a questão sobre com quem se relaciona é naturalmente um ponto de interesse nas interações estabelecidas (BORJESON, 2015). Embora os relacionamentos interorganizacionais sejam relatados preponderantemente como positivos pela literatura, as pesquisas sobre o tema não examinam os diferentes impactos dos diversos tipos de cooperação (RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014). Não se observa a comparação dos resultados de vários tipos de cooperação, tampouco da influência conjunta dos distintos relacionamentos. Essa lacuna de pesquisa mostra-se particularmente interessante para o estudo de destinos turísticos. A necessidade de integração produtiva e de relacionamentos interorganizacionais para a geração de melhores produtos e serviços que atendam às demandas dos turistas é amplamente caracterizada na literatura específica sobre o tema (SELIN, BEASON, 1991; JAMAL; GETZ, 1995; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; PAVLOVICH, 2003; RITCHIE; CROUCH, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016). No entanto, poucos estudos se dedicam a caracterizar quais relacionamentos são efetivamente importantes para o desempenho das empresas de destinos turísticos. Pesquisas sobre a cooperação entre pequenas e médias empresas do setor de hospedagem têm sido muito limitadas (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014). Apesar das alegações de que as empresas de destinos turísticos devem cooperar e competir para alcançar um melhor desempenho, escassas evidências empíricas foram apresentadas para corroborar essa perspectiva (ZEE; VANNESTE, 2015).

Considerando que as empresas do setor de hospedagem se inserem em um ambiente em que diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais estão acessíveis e que esses relacionamentos são importantes para o desempenho empresarial, estabelece-se a seguinte pergunta de pesquisa: como a interação de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais influencia o desempenho das empresas do setor de hospedagem?

1.1 Objetivos

O objetivo geral do presente trabalho é avaliar a influência da interação de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas do setor de hospedagem.

1.1.1 Objetivos Específicos

- I. Identificar os relacionamentos estabelecidos pelas empresas do setor de hospedagem com empresas e organizações nos destinos turísticos;
- II. Verificar a influência da competição para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais das empresas no setor de hospedagem;
- III. Analisar a influência dos relacionamentos interorganizacionais para o desempenho das empresas no setor de hospedagem.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As relações interorganizacionais são estudadas por diferentes perspectivas teóricas que naturalmente focam aspectos e particularidades diferentes sobre o fenômeno. Como destacado, o campo de estudo da estratégia busca compreender porque algumas firmas superam outras, do ponto de vista de seu desempenho (RUMELT *et al.*, 1995; DYER; SINGH, 1998; BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY; HERSTERLY, 2004). O presente capítulo tem por objetivo apresentar um subconjunto selecionado de teorias sobre os relacionamentos interorganizacionais que dialogam de forma mais direta com a pergunta central de pesquisa do campo de estudos da estratégia.

Inicialmente, traz-se a Visão Baseada em Recursos – VBR – partindo de suas perspectivas originais até suas reinterpretações mais recentes, em que os relacionamentos são compreendidos como fontes de recursos relacionais que ampliam as possibilidades estratégicas das empresas. Posteriormente, discute-se os relacionamentos em redes, evidenciando os diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos, seus resultados e sua importância para as empresas e algumas lacunas de pesquisa a serem exploradas. Ainda nesta seção, introduz-se a competição como uma variável que influencia não só o desempenho das empresas, mas também o estabelecimento dos relacionamentos interorganizacionais. Na terceira seção, é abordada a influência do território sobre o estabelecimento das relações interorganizacionais. Além da influência dos aspectos sociais sobre o estabelecimento de relacionamentos, são abordados também a competição e os relacionamentos com organizações de suporte. A quarta seção busca localizar a discussão dos relacionamentos interorganizacionais como central para o desenvolvimento das empresas da economia do turismo, assim como de destinos turísticos. Por fim, a última seção traz o marco teórico e apresenta as hipóteses e o modelo de pesquisa a serem testados.

2.1 A Visão Baseada em Recursos e os Recursos Relacionais

Como argumentado, a VBR analisa a relação entre os recursos da firma e o seu desempenho (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991), partindo dos pressupostos de que as firmas são heterogêneas e que os recursos possuem mobilidade limitada (BARNEY, 1991; 2001; PRIEM; BUTLER, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2004; NEWBERT, 2007). O primeiro dos pressupostos tem origem no trabalho de Penrose (1959). Para a autora, as firmas são compreendidas como conjuntos de recursos produtivos, sendo que cada firma possui um conjunto idiossincrático de recursos (FURRER; THOMAS; GOUSSEVKAIA, 2008), de forma que eles estariam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas.

O segundo pressuposto da VBR trata da impossibilidade de que os recursos circulem ou sejam livremente transferidos entre as empresas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Caso os recursos pudessem ser livremente transacionados no mercado, os retornos superiores gerados pela sua aplicação no processo produtivo seriam rapidamente dissipados pela concorrência (BARNEY, 1991; 2001). Nesse sentido, ao contrário da teoria econômica clássica, a VBR argumenta que diversos recursos ou capacidades são inelásticos em termos de sua oferta, ou seja, sua oferta não pode ser rapidamente aumentada em função de variações na demanda (PETERAF, 1993; BARNEY, 2001b; BARNEY; ARIKAN, 2001).

A mobilidade imperfeita, assim como a heterogeneidade dos recursos estariam relacionadas à possibilidade de obtenção e manutenção das chamadas Rendas Ricardianas (GRANT, 1991; PETERAF 1993). Caso os recursos estivessem distribuídos de forma homogênea, fossem perfeitamente móveis, ou facilmente transacionados no mercado, seria impossível a manutenção de vantagens competitivas ou de desempenhos superiores (BARNEY 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). Isso pois, que o diferencial competitivo proporcionado pelos recursos superiores seria replicado pelos competidores, levando a uma situação de igualdade competitiva e à equiparação dos desempenhos das empresas (PETERAF, 1993; BARNEY, 2001a; BARNEY; ARIKAN, 2001). O que leva uma firma a obter uma vantagem competitiva é a posse de um recurso que gera lucro em função de sua escassez (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011).

Recursos são compreendidos por Wernerfelt (1984) como ativos tangíveis e intangíveis associados de forma semipermanente à firma. Isso inclui capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos que as firmas mobilizam e utilizam

para a implementação de suas estratégias (BARNEY, 1991). Barney e Hesterly (2004) classificam os recursos em quatro categorias: físicos (p.ex.: máquinas, equipamentos e outros ativos fixos); humanos (p.ex.: treinamento, experiência e conhecimentos das pessoas associadas à firma); financeiros (p.ex.: capital próprio e reservas financeiras); e organizacionais (p.ex.: estrutura formal da empresa, sistemas de controle e coordenação, bem como os relacionamentos com outras organizações inseridas no ambiente).

Para serem fontes de desempenhos superiores, e, portanto, considerados estratégicos, os recursos devem dispor de algumas características (BARNEY, 1991). Recursos raros e valiosos permitiriam à firma obter uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991) que lhe proporcionaria retornos econômicos superiores aos da concorrência, ainda que temporários (BARNEY; ARIKAN, 2001). Caso esses recursos sejam também de difícil imitação por parte da concorrência, eles seriam capazes de proporcionar uma vantagem competitiva sustentável para a firma, derivada da possibilidade de se elaborar uma estratégia única, de difícil duplicação pela concorrência (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HOFFMAN 2000). Essa combinação teria o potencial de gerar retornos econômicos persistentes para a empresa (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Para Penrose (1959), os recursos são um limitador das possibilidades de crescimento das empresas. Nem todas as firmas possuem recursos com capacidade de proporcionar desempenhos superiores, assim como nem todos os recursos de uma firma são estrategicamente relevantes (BARNEY, 1991). Recursos estratégicos, que permitiriam às firmas alcançar desempenhos superiores (BARNEY, 1991), são naturalmente escassos (PETERAF, 1993).

Ray, Barney e Muhanna (2004) ressaltam que analisar as relações entre os recursos e o desempenho geral da firma pode levar a conclusões errôneas, pois as firmas podem contar com recursos diferenciais em algumas atividades e recursos inferiores em outras, de forma que o desempenho superior proporcionado por um recurso estratégico seria ofuscado pelo desempenho do recurso inferior. De forma alternativa ao desempenho geral como variável dependente, Ray, Barney e Muhanna (2004) sugerem analisar a efetividade de um determinado processo como forma de identificar de modo mais claro a relação entre o recurso empregado e o desempenho aferido.

Coyne (1986), por sua vez, ressalta o papel representado pela demanda, ao estabelecer que uma vantagem competitiva sustentável é obtida quando três condições distintas são alcançadas: os consumidores percebem uma diferença consistente entre os

atributos dos produtos da empresa e os da concorrência; essa diferenciação é resultado de uma lacuna de capacidade entre a empresa e a concorrência; e essas duas distinções são duradouras. Vantagens competitivas derivariam, portanto, de desigualdades entre competidores, sendo que essas devem se materializar de forma a serem percebidas pelo mercado, ou seja, devem refletir sobre algum critério chave que influencie a decisão de compra (COYNE, 1986).

Dierickx e Cool (1989) contribuem com os argumentos propostos pela VBR, ao argumentar que os ativos necessários para a obtenção de uma vantagem competitiva podem não estar disponíveis no mercado e serem cumulativos ao longo do tempo. Nesse sentido, os autores apontam a existência de recursos intangíveis que devem ser desenvolvidos pelas empresas tais como: conhecimentos, capacidades e habilidades específicas, reputação, lealdade de consumidores e relacionamento com fornecedores. Para Barney (1991), recursos tais como relacionamentos com clientes e fornecedores e reputação são socialmente complexos e, embora eventualmente sejam facilmente identificados pelas empresas concorrentes, são de difícil imitação. Cumpre destacar que Barney (1991) apresenta uma perspectiva restrita quanto aos relacionamentos interorganizacionais, uma vez que não trata daqueles estabelecidos com competidores ou mesmo com outras organizações que não estejam inseridas na cadeia produtiva.

Na impossibilidade de aquisição de um fator, a alternativa que a firma dispõe seria sua produção interna (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989), no entanto, devido à dependência de trajetória, à ambiguidade causal e à complexidade social, envolvidas na geração desses recursos (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; BARNEY, 2001b), nem sempre essa alternativa mostra-se viável. Dessa forma, esses recursos não comercializáveis no mercado funcionam como mecanismos de isolamento que permitiriam às empresas a obtenção de retornos acima do normal (BARNEY, 2001a; BARNEY; ARIKAN, 2001).

Uma das primeiras críticas à VBR está em sua natureza estática e na ausência de uma explicação clara sobre o processo pelo qual um determinado recurso possibilita a geração de vantagens competitivas (PRIEM; BUTLER, 2001; NEWBERT, 2007). Recursos somente são fonte de vantagem competitiva se forem explorados adequadamente (RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004). Em reação às críticas propostas à VBR, foram desenvolvidas diversas perspectivas subsequentes que buscavam explicar os processos pelos quais os recursos devem

ser explorados para efetivamente gerar vantagens competitivas (NEWBERT, 2007). Entre essas perspectivas, destaca-se a abordagem das capacidades dinâmicas.

A abordagem das capacidades dinâmicas ressalta o papel da gestão estratégica em adaptar, reconfigurar e integrar habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais de forma a renovar as competências da firma e a reagir ao ambiente externo em constante mudança (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Nessa perspectiva, o acesso a recursos estratégicos, embora reconhecido como necessário, não é suficiente para explicar o desempenho superior das firmas. Além do acesso a recursos com essas características, as firmas que buscam alcançar uma vantagem competitiva devem demonstrar habilidade ao empregá-los de forma que seu potencial seja efetivamente realizado (NEWBERT, 2007). A capacidade de reorientar os recursos de forma a reagir ao ambiente baseia-se em conhecimentos tácitos que são difíceis de serem transferidos ou imitados por empresas concorrentes e impossíveis de serem adquiridos pelo mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). O conceito de capacidade dinâmica proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997) ressalta a habilidade da firma de aprender e evoluir (BARNEY; ARIKAN, 2001).

Portanto, mais importante do que o estoque atual de recursos é a capacidade de desenvolver e compor novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nesse sentido, a fonte da vantagem competitiva estaria não nos recursos, mas nas capacidades da firma (GRANT, 1991). As capacidades seriam hierarquicamente superiores aos recursos e estariam baseadas na habilidade da firma em combinar recursos de forma a executar uma determinada atividade (GRANT, 1991). Combs e Ketchen (1999) distinguem capacidades como habilidades fundamentadas em competências humanas, enquanto que os recursos seriam os demais ativos. Hoopes, Madsen e Walker (2003) ressaltam que uma capacidade é necessariamente intangível e pode ser valiosa por si só ou ser utilizada para aumentar o valor de um recurso. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), capacidades dinâmicas seriam a habilidade da firma em adaptar, reconfigurar e integrar habilidades internas e externas, recursos e competências para reagir de forma ágil a ambientes dinâmicos.

A habilidade de aprender e de mudar estão entre as principais capacidades que uma firma pode possuir (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001). Grant (1996) propõe a análise do desempenho superior das firmas a partir dos conhecimentos. Para o autor, conhecimentos são o insumo básico do processo produtivo e a principal fonte de valor de uma empresa. Especial atenção é dedicada aos conhecimentos tácitos, que não podem ser

revelados, senão a partir da sua aplicação, e que, por conseguinte, dificultaria a sua codificação e a sua transmissão para outras pessoas (GRANT, 1996). A capacidade produtiva de uma empresa é derivada de sua habilidade em integrar e explorar os conhecimentos específicos de seus empregados (GRANT, 1996). Prahalad e Hamel (1990) destacam a habilidade da empresa em aprender de forma coletiva, no sentido de coordenar e integrar seus diversos setores e suas capacidades produtivas (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

A perspectiva proposta pela abordagem das capacidades dinâmicas coloca em destaque como capacidades idiossincráticas das empresas que podem ser exploradas para a geração de um diferencial que possibilitará às empresas vantagens competitivas e desempenhos superiores. Ressalta-se, no entanto, que os recursos, assim como as capacidades, devem ser analisados no mercado em que eles são aplicados (BARNEY, 2001a; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; PRIEM; BUTLER, 2001). Nesse sentido, uma capacidade dinâmica somente seria valiosa em um mercado dinâmico. No caso de um mercado estável, eventualmente uma capacidade dinâmica não teria o mesmo valor (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

Cumprir destacar que a abordagem das capacidades dinâmicas se mantém alinhada às proposições da VBR (WU *et al.*, 2008), uma vez que uma capacidade para ser fonte de vantagem competitiva não pode estar amplamente disseminada entre as empresas e tampouco pode ser livremente adquirida em um mercado. Ressalta-se que recursos, conforme conceito proposto por Barney (1991), incluem também os ativos intangíveis, entre os quais as capacidades, os conhecimentos e as habilidades de uma firma. Muito embora o enfoque específico recaia sobre as capacidades e habilidades das firmas, a lógica proposta mostra-se consistente com a proposta original da VBR, ainda que as habilidades de aprender e de se adaptar ao ambiente possam ser consideradas como ativos diferenciais à disposição de uma firma (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001).

Em que pese os relacionamentos com outras organizações serem identificados por autores da VBR (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991), o enfoque principal de análise da VBR recai sobre os recursos e capacidades internos da firma, deixando a análise do ambiente em segundo plano (DYER; SINGH, 1998; BULGACOV, ARREBOLA e GOMELL, 2011; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). Para Gulati (2007), embora a VBR tenha destacado a complexidade social e o papel da dependência de trajetória no desenvolvimento dos recursos, seu foco de análise por muitas vezes se restringe aos recursos materiais existentes dentro dos limites da firma. Pouca atenção foi dada pela VBR aos

relacionamentos desenvolvidos pelas firmas (DYER; SINGH, 1998; GULATI, 2007). Não obstante, pelo padrão de relacionamentos de uma firma ser único, possui o potencial para conferir vantagens competitivas (GULATI; NOHRIA; ZAHER, 2000). Recursos críticos de uma firma podem estar fora de suas fronteiras (DYER; SINGH, 1998).

Combs e Ketchen (1999) argumentam que o desenvolvimento de relacionamentos são uma forma de enfrentar a escassez de recursos e aumentar as possibilidades de crescimento das firmas. Nesse sentido, relacionamentos seriam uma fonte de acesso a recursos estratégicos que de outra forma não estariam disponíveis para a empresa (OLIVER, 1990; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1998; DAS; TENG, 2000; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012). Gulati (2007) define recursos de rede como aqueles decorrentes dos relacionamentos da firma com outras organizações, incluindo: parceiros, concorrentes, consumidores, fornecedores, assim como outras organizações. Esses recursos não estão disponíveis dentro da empresa, mas surgem a partir dos relacionamentos desenvolvidos e podem tanto restringir quanto ampliar as oportunidades estratégicas da empresa (GULATI, 2007). A habilidade de desenvolver relacionamentos com outras organizações é entendida como uma capacidade distintiva que as empresas desenvolvem especialmente a partir de experiências anteriores (GULATI, 2007) e que podem ser utilizadas para a geração de vantagens competitivas e para melhoria do desempenho (DYER; SINGH, 1998; TREMBALY, 1998; MITREGA; PFAJFAR, 2015).

A perspectiva de que relacionamentos são fontes de recursos rompe com a visão atomística da firma, que individualmente buscaria alcançar vantagens competitivas, e busca compreender o desempenho a partir dos relacionamentos desenvolvidos no ambiente em que a empresa se insere (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Retomando Newbert (2007), pode-se argumentar que, assim como um recurso deve ser adequadamente empregado para a geração de uma vantagem competitiva, um relacionamento, para gerar um diferencial para a empresa, deve possibilitar o acesso a um recurso ou a uma capacidade anteriormente não disponível (OLIVER, 1990), que deverá ser propriamente aplicado pela empresa para a geração de valor. Relacionamentos podem ser um diferencial para o desempenho de uma empresa desde que possibilitem o acesso a algum recurso ou capacidade que possa ser interiorizado para a geração de valor.

2.2 Relacionamentos Interorganizacionais

A perspectiva de que as empresas competem no mercado de forma isolada está em desuso (FRANCO, 2007). Desde o início da década de 1990, Oliver já destacava que as organizações operam em um contexto de relacionamentos e interconexões com o ambiente de forma que a sobrevivência e o desempenho dependem das ligações com outras organizações (OLIVER, 1990). Em um ambiente cada vez mais turbulento, as firmas podem obter melhores desempenhos através da colaboração estratégica com outros atores (LADO; BOYD; HANLON, 1997). Relações interorganizacionais são definidas como relacionamentos relativamente duradouros que ocorrem entre organizações inseridas em um ambiente (OLIVER, 1990). Relacionamentos são uma importante variável para explicar desempenhos superiores (DYER; SINGH, 1998).

Diversos são os motivos para que uma organização interaja com outros atores em seu ambiente. Oliver (1990) identifica seis fatores determinantes para o estabelecimento de relações interorganizacionais: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. Necessidade refere-se ao cumprimento de obrigações interpostas pelo ambiente; assimetria remete às diferenças de capacidades entre as organizações e às relações de poder; reciprocidade trata da cooperação, colaboração e coordenação entre organizações na busca por um interesse comum; eficiência é relacionada à busca pela melhoria da produtividade da organização; a estabilidade aborda a questão da busca pela adaptação a um ambiente de incertezas; por fim, legitimidade trata da busca pela manutenção de uma reputação ou de uma imagem para a organização. Os motivos para cooperação são inter-relacionados e, não raramente, complementares, de forma que diferentes motivos podem estar imperando simultaneamente durante a cooperação (LUNDBERG; ANDRESEN, 2012).

Entre as primeiras abordagens sobre cooperação entre empresas, destaca-se o estudo de alianças estratégicas, como já apontado. De acordo com Zeng e Chen (2003), as alianças são formadas a partir da combinação de recursos ou capacidades de diferentes parceiros com vistas à criação de valor. Para Gulati (1998), alianças estratégicas são entendidas como arranjos voluntários entre firmas que envolvem o compartilhamento, troca ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços, sendo que os motivos e objetivos para a aliança são diversos.

Kim *et al.* (2010) apresentam evidências de que os aspectos determinantes para o estabelecimento de relacionamentos cooperativos entre empresas fornecedoras e compradoras

difere de acordo com o posicionamento da empresa na cadeia produtiva. Para Lundberg e Andresen (2012), relacionamentos com empresas a montante da cadeia produtiva estão normalmente associados à busca pela qualidade e terceirização, enquanto que relacionamentos a jusante, isto é, com consumidores, se associa à redução de riscos. Entre as iniciativas agrupadas sob o termo aliança estratégica, pode-se citar: *joint ventures*, acordos com fornecedores e parcerias para pesquisa e desenvolvimento (ZENG; CHEN, 2003).

Embora as primeiras abordagens sobre alianças estratégicas e relacionamentos interorganizacionais rompam em alguma medida com a perspectiva atomizada de análise do comportamento da firma e ampliem a percepção da influência do ambiente sobre o comportamento estratégico, seu foco primordial se volta às relações formais (contratuais) entre um conjunto específico de atores. A análise das relações interorganizacionais com foco em redes oferece uma abordagem dinâmica sobre a interface com o ambiente e analisa os relacionamentos desenvolvidos (ligações) por um número limitado de organizações identificáveis (atores) envolvidos em relações contínuas (HAKANSSON; SNEHOTA, 2006). A abordagem de redes, por considerar um conjunto mais amplo de possíveis conexões entre as organizações e por não se ater às relações formais, permite uma análise de um rol maior de relacionamentos e a compreensão mais ampla das relações com as organizações inseridas no ambiente e dos seus desdobramentos para o desempenho das organizações.

A análise de redes tem suas raízes em várias perspectivas teóricas (MIZRUCHI, 2006). Muito embora os primeiros trabalhos sobre redes remontem ao início do século XX, somente a partir da metade desse século, quando a academia passou a priorizar a busca por explicações relacionais, contextuais e sistêmicas em detrimento a outras atomistas e individualistas, que a análise de redes ganhou destaque. Para Ebers e Jarillo (1998), as redes industriais são uma variação do conceito de distritos industriais. Especificamente no âmbito das teorias organizacionais, a perspectiva de redes emergiu a partir da década de 1970 (MARTES *et al.*, 2006).

São identificadas duas abordagens principais para o estudo de redes: a primeira considera redes como uma forma analítica de compreender as relações entre organizações; a segunda compreende as redes como formas de governança, como uma forma de governar os atores e organizar as atividades produtivas (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004; PUFFAL; PUFFAL, 2014). De maneira alternativa, Giglio e Carvalho (2013) estabelecem dois paradigmas para o conceito de redes. O primeiro baseado em uma perspectiva racional-econômica em que as redes são arranjos planejados de empresas organizados para buscar

vantagens que, individualmente, não seriam possíveis de serem alcançadas. O segundo seria o paradigma técnico-social em que as empresas são interligadas por objetivos comuns e mantêm laços de confiança e de comprometimento, sendo essa segunda perspectiva muito aplicada ao estudo de micro e pequenas empresas (GIGLIO; CARVALHO, 2013).

Para Ring e Van de Ven (1992) e Grandori e Soda (1995), a discussão sobre as redes se desenvolveu a partir da lógica de governança da atividade produtiva. Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Williamson (1981), cujo enfoque incide sobre as transações entre empresas e sobre os custos inerentes a essas transações para a decisão de ou produzir internamente ou de buscar no mercado os produtos necessários. A abordagem de custos de transação, segundo Williamson (1981), parte de dois pressupostos sobre o comportamento dos agentes: racionalidade limitada (informação imperfeita para o processo de tomada de decisões e impossibilidade de lidar com a complexidade do ambiente) e propensão ao comportamento oportunista (busca pelos seus interesses de forma desleal, pífida) (FOSS; KOCK, 1996; MEIRELLES, 2010).

Considerando esses dois pressupostos, não seria factível identificar de antemão quais agentes econômicos atuariam de forma oportunista (FOSS; KOCK, 1996) e tampouco seria possível elaborar contratos completos, que proporcionassem salvaguardas de forma abrangente aos eventuais desvios de comportamento (MEIRELLES, 2010). Nesse sentido, Williamson (1981) toma a transação como unidade básica de análise e identifica dimensões críticas para a realização de um processo de integração vertical ou busca no mercado, tais como a especificidade dos ativos empregados nas transações, a incerteza e a frequência das transações. As empresas existiriam devido à sua capacidade de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON, 1981; THORELLI, 1986). Considerando a discussão proposta por Williamson (1981), as redes seriam uma forma alternativa de se organizar o processo produtivo que se diferenciaria tanto do mercado, caracterizado pela busca pontual de insumos e de serviços, quanto da hierarquia, caracterizada pela integração do processo produtivo em uma única empresa (THORELLI, 1986; GRANDORI; SODA, 1995). Para Powell (1990), as redes são formas específicas de organização da produção diferentes tanto do mercado quanto da hierarquia, e seu posicionamento entre a dicotomia Mercado–Hierarquia não contribui para a identificação de suas peculiaridades.

Para Grandori e Soda (1995), redes são uma forma de regular a interdependência entre firmas alternativas às configurações organizacionais do mercado e da hierarquia e que se baseia em um jogo cooperativo com parceiros específicos, sendo nexos de mecanismos de

integração que incluem toda uma gama de instrumentos de coordenação organizacional. Podolny e Page (1998) definem a forma de organização em rede como um conjunto de atores que buscam o estabelecimento de relações duradouras entre si, sem, no entanto, recorrer a uma autoridade organizacional para arbitrar eventuais disputas que venham a surgir. No mesmo sentido, Hakansson e Snehota (2006) ressaltam que os relacionamentos em redes são contínuos e normalmente complexos, ao contrário dos relacionamentos pontuais desenvolvidos no mercado. Essas perspectivas corroboram a proposta de Powell (1990) que destaca a interdependência como pressuposto básico dos relacionamentos em rede, uma vez que os atores dependem de recursos controlados por outros atores e há possibilidades de ganhos mútuos a partir da utilização conjunta desses recursos.

Os relacionamentos entre organizações inseridas na rede seriam resultado da interdependência do processo produtivo (THORELLI, 1986) e permitem aos diferentes atores envolvidos uma gestão que tende a reduzir significativamente as incertezas associadas às diferentes operações (ANTUNES; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2010). A continuidade das interações em uma perspectiva de longo prazo e a interdependência dos relacionamentos teriam como efeito o aumento da confiança entre os atores, a redução da incerteza e da possibilidade de comportamentos oportunistas. O estabelecimento de uma rede teria o efeito de reduzir os custos de transação (JARILLO, 1988).

Barney e Hesterly (2004) ressaltam que a economia dos custos de transação explica as condições sob as quais as transações podem ser mais eficientemente gerenciadas usando formas mais ou menos hierárquicas de governança, porém partem do pressuposto de que as firmas são homogêneas em termos de suas habilidades para coordenar seus relacionamentos. Embora a teoria dos custos de transação seja capaz de explicar porque as firmas existem, ela não apresenta uma explicação sobre porque algumas firmas superam outras (BARNEY; HESTERLY, 2004). Dessa forma, considerando que o campo de estudo da estratégia busca explicar as diferenças de desempenho entre as empresas (RUMELT *et al.*, 1995; DYER; SINGH, 1998; BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY; HERSTERLY, 2004), o interesse da área de estratégia sobre o tema redes é motivado por explicações que associam o estabelecimento de relacionamentos em redes à melhoria da competitividade e do desempenho das empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004; VITORINO FILHO *et al.* 2012). Os relacionamentos com outras firmas, assim como a configuração, a gestão e o desenvolvimento desses relacionamentos são recursos distintivos capazes de gerar vantagens competitivas (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; DYER; SIGH, 1998; ALBERS, 2013).

Hardy, Phillips e Lawrence (2003) argumentam que, sob a perspectiva da estratégia, a racionalidade na colaboração com outras organizações resta sobre a necessidade de acessar ou adquirir recursos que de outra forma não estariam disponíveis. As empresas se envolvem em relacionamentos cooperativos e em redes para a criação de valor que não seria possível caso a empresa atuasse sozinha (ROSSI *et al.*, 2009; RITALA; TIDSTROM, 2014).

Nesse sentido, pode-se argumentar que o interesse da área de estudos da estratégia pelas redes deve-se a aspectos outros que o ambiente proporcionado pela rede produz. As empresas almejam tirar partido de redes técnicas e de negócios através de interações interorganizacionais com o objetivo de melhorar os seus desempenhos (MOLINA-MORALEZ *et al.*, 2015). Sob uma perspectiva estratégica, as redes teriam uma maior capacidade de adaptação ao ambiente derivada da maior flexibilidade de seus instrumentos de coordenação e da maior facilidade de circulação de informações entre os seus participantes (MILES; SNOW, 1986; POWELL, 1990; GRANDORI; SODA, 1995). Podolny e Page (1998) ressaltam que as redes estimulam o aprendizado através da rápida transferência de informações entre as empresas, bem como através da criação de novos conhecimentos derivados da interação entre as empresas. Empresas participantes de uma rede podem também se beneficiar de uma maior legitimidade derivada da associação à rede ou a determinados atores da rede (PODOLNY; PAGE, 1998).

O acesso a outras organizações possibilitaria o acesso aos recursos e às capacidades de outros atores, além da redução de riscos e de incertezas do ambiente (JARILLO, 1988; PODOLNY; PAGE, 1998). Para Jarillo (1988), além de reduzir os custos de transação, os relacionamentos em rede permitem às firmas se especializarem naquelas atividades da cadeia produtiva que são essenciais para sua vantagem competitiva. De forma similar, Miles e Snow (1986) argumentam que o principal benefício da participação em uma rede para uma firma é a oportunidade de explorar sua capacidade distintiva. Sob a perspectiva da inovação, Dagnino *et al.* (2015) classificam os benefícios das redes em dois grupos: (i) benefícios de fontes estáticas (ou alocativas), derivados das economias de conhecimento, de escala, de escopo, de tempo e da divisão do trabalho; e (ii) benefícios de fontes dinâmicas (ou adaptativas), associados ao aprendizado e à criação de novos conhecimentos.

Estudos nacionais sobre redes apontam entre seus benefícios aprendizagem, inovação, aumento de escala e de poder de mercado, redução de custos e de riscos, marketing conjunto e acesso a soluções (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; 2008b; MAGALHÃES; DAUDT; PHONLOR, 2009). Esses benefícios podem ser compreendidos como recursos a

que as empresas inseridas em uma rede têm acesso e podem ser alocados para a elaboração de estratégias ou para a melhoria de desempenho. Hakansson e Snehota (2006) destacam que, através do relacionamento em rede, cada parte ganha acesso aos recursos das demais e, em alguma medida, possibilita aos atores mobilizar os recursos da rede. Nesse sentido, as redes seriam uma forma das empresas de superarem suas limitações de recursos (CHETTY; WILSON, 2003) e acessarem recursos que levariam a desempenhos superiores (HOFFMANN, MOLINA-MORALES, MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2011).

Relacionamentos em rede são especialmente úteis para a competitividade das pequenas e médias empresas (CÂNDIDO; ABREU, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; ZENG; XIE; TAM, 2010; SOARES *et al.*, 2011; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016). Além de possibilitar a emergência de economias de escala e de escopo, os relacionamentos em redes trazem vantagens em termos de flexibilidade, isto é, capacidade de aumentar a produção, e de resposta aos desafios do mercado, o que possibilitaria às pequenas e médias empresas competir contra empresas de maior porte (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995).

Diversos autores ressaltam que o desenvolvimento de redes modificou a dinâmica competitiva, partindo de uma competição focada na disputa contra as demais empresas concorrentes para uma competição entre redes de empresas (MILES; SNOW, 1986; THORELLI, 1986; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1999; DYER, 2000; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Os arranjos organizacionais em redes permitem às empresas conquistar ou manter uma vantagem competitiva face aos concorrentes que estão fora da rede (JARILLO, 1988). Para Thorelli (1986), algumas das estruturas competitivas mais interessantes são formadas por rivalidades entre empresas organizadas de forma vertical. Dyer (1996), ao analisar a indústria automobilística, resalta a proximidade do relacionamento com fornecedores como diferencial competitivo das empresas. A busca por relacionamentos verticais é justificada principalmente pela necessidade de coordenação e de integração da produção e pela complementariedade dos produtos e serviços ofertados.

Não obstante à presença de relacionamentos com fornecedores e consumidores, os relacionamentos horizontais, muito embora não sejam triviais, também são considerados como positivos para o desempenho das empresas (LADO; BOYD; HANLON, 1997; BAIARDI; LANIADO, 2000; ZENG; CHEN, 2003; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016).

Relacionamentos horizontais representam acordos voluntários flexíveis e adaptativos que envolvem trocas, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou de serviços entre firmas de um mesmo estágio da cadeia produtiva (GIMENO, 2004; OUM *et al.*, 2004). Para Balestrin e Vargas (2004), as relações horizontais são constituídas por empresas que guardam sua independência e optam por coordenar atividades específicas para consecução de objetivos comuns. Gnyawali e Park (2009) destacam que relacionamentos horizontais proporcionam oportunidades de aprendizado e acesso à recursos. Considerando que as empresas em um mesmo estágio da cadeia produtiva possuem processos produtivos similares, atuam em um mesmo mercado e enfrentam pressões competitivas e problemas oriundos do ambiente organizacional parecidos, os relacionamentos horizontais constituem uma forma mais eficiente de busca por soluções para problemas compartilhados e para o aprendizado interorganizacional (INGRAM; BAUM, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008b). Balestrin e Vargas (2004) ao analisarem a dimensão estratégica das redes horizontais destacam como benefícios: as economias de escala, de escopo e de especialização, o aprendizado coletivo, o aumento do poder de barganha e ampliação do mercado, redução dos custos de transação e facilitação do processo de inovação. Oum *et al.* (2004) encontram evidência empírica de que relacionamentos horizontais contribuem significativamente para o aumento da produtividade e da lucratividade das empresas.

Pelo fato de a noção de rede ser algo abstrata, sua utilização é aplicada para uma ampla variedade de formas de relações entre firmas tais como: *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais, redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, entre outras (BALESTRIN; VARGAS, 2004). Considerando a diversidade de classificações e de conceitos, por muitas vezes equivalentes, sobre redes, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2007) propõem uma tipologia de classificação de redes baseada em quatro indicadores: direcionalidade, localização, formalização e poder.

Direcionalidade refere-se à área de atuação das empresas inseridas na rede, podendo ser classificada em horizontal, quando as empresas envolvidas competem com os mesmos produtos e serviços; ou vertical, quando cada parte do processo produtivo é realizado por uma empresa especializada. No tocante à localização, as empresas são classificadas em dispersas, redes com processos avançados de logística que permitem superar as distâncias, e aglomeradas, redes territorialmente concentradas em que as relações entre empresas não raramente ultrapassam o campo comercial. A formalização da rede refere-se à presença ou

não de um instrumento jurídico que orienta a conduta e a expectativa de comportamento das empresas, podendo ser classificada em contratual e não contratual. Por fim, as redes são também caracterizadas pelas relações de poder e de hierarquia existentes entre seus membros. Nesse sentido, a classificação proposta categoriza as redes em orbital, quando há um centro de poder ao redor do qual as empresas circulam, e não orbital, onde a capacidade de decisão está distribuída de forma similar entre as empresas (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2007).

No tocante aos relacionamentos estabelecidos pelas empresas, Bengtsson e Kock (2003) classificam as relações em quatro categorias: competição, cooperação, coexistência e coopetição. A competição é caracterizada pelo relacionamento indireto, através de um consumidor ou de um fornecedor, e pela mínima interação possível entre as empresas, uma vez que os competidores possuem interesses conflitivos, que não podem ser atendidos simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 2003). Tidstrom (2008) caracteriza a competição como esforços paralelos para o alcance de objetivos negativamente relacionados ou mutuamente exclusivos (quando o alcance do objetivo de uma das partes impede a outra de alcançar seus objetivos). A coexistência é caracterizada pela ausência de disputas. Embora os competidores conheçam uns aos outros, eles não entram em competição, pois possuem nichos de mercado bem marcados e definidos (BENGTSSON; KOCK, 2003). Para Tidstrom (2008), uma situação de coexistência é caracterizada pela ausência de ligações econômicas. A cooperação, seja ela formal ou informal, ocorre a partir de interesses compartilhados em agir em conjunto para ter acesso a recursos e conhecimentos com o objetivo de alcançar um objetivo comum (BENGTSSON; KOCK, 2003; TIDSTROM, 2008). Por fim, a coopetição ocorre quando a firma atua sob as lógicas da competição e da cooperação. Sob a perspectiva da cooperação, a firma intenciona ganhar acesso a recursos e ativos, enquanto que sob a perspectiva competitiva as firmas buscam gerar vantagens competitivas em relação aos demais atores (BENGTSSON; KOCK, 2003).

Os diferentes tipos de relacionamentos dentro de uma rede e a diversidade de formas que essas redes podem assumir abrem espaço para discussão sobre a influência da estrutura da rede. A estrutura da rede refere-se ao padrão geral de relacionamentos em que as empresas estão inseridas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). A estrutura de relacionamentos da rede influencia o comportamento das organizações ao disponibilizar informações sobre as demais empresas inseridas na rede. Isso reduz a incerteza e a possibilidade de comportamentos oportunistas e aumenta a propensão de as empresas

estabelecerem alianças estratégicas que, por outro lado, remodelam a estrutura da rede a partir das novas ligações criadas (GULATI, 2007).

Gimeno (2004), ao analisar a formação de alianças entre empresas, observa que diversas alianças eram formadas de forma reativa ao comportamento de empresas rivais dentro da própria rede. Não raramente empresas buscam se aliar com os mesmos parceiros de suas rivais ou buscam a interagir com parceiros similares, que oportunizem benefícios análogos, em uma estratégia de compensação para reagir aos comportamentos de suas competidoras (GIMENO, 2004). Gnyawali, He e Madhavan (2006) classificam as ações das empresas voltadas para reduzir os benefícios de um competidor ou anular eventuais vantagens competitivas como neutralizadoras. Argumentos semelhantes aos apresentados por Barney (1991) para descrever a tentativa de substituição ou de imitação das firmas que não possuem recursos estratégicos, assim como aos de DiMaggio e Powell (1983), em que as organizações, em um ambiente de incertezas, espelham-se em seus pares na busca por soluções para seus problemas, ainda que os argumentos dos autores se restringissem à estrutura das organizações e não necessariamente aos relacionamentos interorganizacionais. O comportamento reativo das empresas ao estabelecimento de alianças explica a porque a remodelagem da estrutura da rede a partir da cooperação bilateral não se restringe à ligação estabelecida entre as duas empresas, conforme proposto por Gulati (2007).

Thorelli (1986) argumenta que o posicionamento dentro da rede é uma questão fundamental para a estratégia devido à capacidade de influenciar os demais membros da rede. Ebers e Jarillo (1998) argumentam que os benefícios da rede são gerados para todos os seus membros. No entanto, dependendo da assimetria de poder entre os membros da rede, os benefícios podem ser acessados de forma desigual ou mesmo serem percebidos de forma diferente de acordo com os distintos atores (EBERS; JARILLO, 1998). Os trabalhos de Masqueto, Sacomano Neto e Giuliani (2011) e de Hoffmann, Lopes e Medeiros (2014) apresentam evidências empíricas para essas perspectivas ao identificarem que organizações ocupantes de diferentes posições em redes percebem distintos níveis de acesso aos recursos relacionais.

Mesmo o capital social, um recurso construído coletivamente nas inter-relações entre os indivíduos, é apropriado de forma variável (MOLINA-MORALES *et al.*, 2013). Nahapiet e Ghoshal (1998) argumentam que as diferenças entre firmas, inclusive aquelas em seu desempenho, podem ser explicadas pelas suas diferentes capacidades de criar e explorar os recursos disponíveis a partir dos relacionamentos sociais. Gnyawali, He e Madhavan

(2006) argumentam que a habilidade de acessar e utilizar recursos de rede depende do posicionamento da rede e apresentam evidências de que este influencia também os comportamentos competitivos a serem adotados pelas empresas. Gnyawali e Madhavan (2001) também estabelecem que os comportamentos das organizações sofrem impacto da estrutura e da posição ocupada na rede de relacionamentos. Sanou, Le Roy e Gnyawaly (2016) trazem evidências de que o grau de centralidade de um ator na rede influencia não só o seu desempenho, mas também a intensidade e a diversidade de suas ações competitivas.

A análise da estrutura da rede interpreta o ambiente como um conjunto de relações regulares entre as organizações e permite a compreensão sobre como e quais atores ocupam determinadas posições na rede (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2004). Assim, o posicionamento na rede influencia o grau de acesso a recursos, o desempenho e o comportamento das empresas de forma que os benefícios das redes não são igualmente distribuídos entre os atores envolvidos. Entre as medidas mais comuns utilizadas para caracterizar as redes e o posicionamento dos atores encontram-se a centralidade e a densidade.

A densidade refere-se à quantidade de ligações ou vínculos observados divididos pela quantidade total de vínculos possíveis entre os atores (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; PAVLOVICH, 2003; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; MASQUIETO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011). Scott, Cooper e Baggio (2008) ressaltam que redes de relacionamentos densas encorajam a conformidade, a inclusão e fomentam a coesão das organizações. Uma rede densa facilita o fluxo de informações, o compartilhamento de recursos e o desenvolvimento da confiança entre os atores (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; PAVLOVICH, 2003; MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006). Redes esparsas, por outro lado, podem facilitar a importação de novas informações estimulando a inovação (PAVLOVICH, 2003; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008). Masqueto, Sacomano Neto e Giuliani (2011) ressaltam que a densidade pode ser utilizada para identificar quais setores estão menos envolvidos na rede. Mitrega e Pfajfar (2015) chamam a atenção para a necessidade de gestão dos relacionamentos com outras organizações, incluindo a busca por novos parceiros, o desenvolvimento dos relacionamentos estabelecidos e o término de relações não produtivas.

A centralidade, por sua vez, é uma medida relacionada ao ator que caracteriza a sua posição na rede a partir da quantidade de conexões estabelecidas em comparação com os demais atores (MASQUIETO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011) e considera a extensão em que um ator tem controle sobre o acesso aos nós de uma rede (PAVLOVICH,

2003; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008). Um ator será mais central que os demais na medida em que ele estabeleça um maior número de conexões comparado a outros atores da rede, o que significa melhor acesso a recursos da rede, informações e a uma melhor reputação na rede (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; PAVLOVICH, 2003; ARYA; LIN, 2007). Wasserman e Faust (1994) destacam a existência de diferentes tipos de métricas para a avaliação da centralidade dos indivíduos em uma rede.

Mizurich (2006) explica que, embora diversos estudos associem a centralidade na rede a poder, essa relação é mais complexa, pois organizações ligadas a agentes periféricos podem apresentar maior poder do que organizações centrais da rede. A centralidade está associada ao melhor acesso aos benefícios da rede, porém esses recursos podem ser redundantes de forma que organizações menos centralizadas e associadas a atores periféricos podem ter acesso a novas informações e novos recursos que lhes confeririam melhores condições competitivas. O posicionamento de uma empresa em uma rede influencia o seu comportamento competitivo, sendo que empresas que ocupam posições centrais e estruturalmente autônomas tendem a ser mais ativas competitivamente e versáteis (GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016). Nota-se uma ausência de consenso sobre a importância da centralidade para os relacionamentos. Eventualmente essas diferenças se expliquem por diferentes métricas para avaliação dos recursos acessados ou mesmo a diferenças nas estruturas relacionais analisadas.

Wasserman e Faust (1994) destacam que a natureza dos laços entre os atores de uma rede pode ser diversa, perpassando por relações de amizade, parentesco, crenças ou interesses em comum, prestígio, trocas financeiras, entre outros. Iacobucci e Salter (2012) destacam que os laços relacionais em redes sociais podem refletir, entre outros, amizade, frequência de contato, comunicação, confiança, fluxos financeiros ou de informação. Para Granovetter (1985), um laço ou relação entre dois autores possui características de força e de conteúdo. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos e, tipicamente, algum nível de confiança. Já a força ressalta que nem todos os laços possuem a mesma intensidade entre os atores da rede. Observa-se que essas estruturas de ligação entre os atores em rede servem como canais em que fluem informações, conhecimentos, recursos, materiais, capitais (assim como seus riscos associados) (KLEINDORFER; WIND, 2012).

Embora reconheça que a cooperação é indispensável nos relacionamentos em rede, Thorelli (1986) destaca que alguma medida de competição intra e inter-redes é esperada.

Sob a perspectiva da competição inter-redes, Albers (2013) destaca a existência de três formas de competição: (i) na formação da rede; (ii) na composição da rede; e (iii) na governança da rede. Na formação da rede, a competição direta entre redes ocorre quando uma empresa ou um grupo delas percebe a oportunidade de alcançar um benefício que não seria possível individualmente ou que seria explorado de forma mais efetiva em conjunto. A competição na composição da rede abarca a manutenção e a expansão dos membros que compõem a rede e, conseqüentemente, das capacidades e dos recursos estrategicamente relevantes disponíveis. A competição na governança da rede aborda os custos de manutenção de uma rede em face dos benefícios gerados para seus membros e ressalta que as redes competem em termos da eficiência e efetividade das estruturas de governança (ALBERS, 2013).

A competição intra-rede ressalta que, mesmo estabelecendo relacionamentos cooperativos, as firmas continuam competindo de forma intensa (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001). Ao tratar da competição entre empresas Kock, Bengtsson e Slotte-Kock (2007) trazem três perspectivas para a identificação dos competidores: (i) interna, baseada na percepção dos gestores empresariais, a partir da qual seriam competidoras aquelas empresas identificadas como tal pelos profissionais que participam da gestão das empresas; (ii) da indústria, derivada de Porter (1986), em que todas as empresas em uma mesma indústria seriam competidoras; e (iii) do consumidor, em que se situam todas as empresas que produzem as soluções necessárias para satisfazer as necessidades dos consumidores.

Essa terceira perspectiva também pode ser encontrada em Gimeno (2004). Para o autor, a competição seria derivada da sobreposição de nichos. Empresas com alto nível de sobreposição de nichos produzem para um mesmo mercado alvo produtos substitutos de forma que seus resultados são competitivamente interdependentes. Dessa forma, há competição quando as firmas buscam um mesmo recurso limitado ou um mesmo mercado consumidor (GIMENO, 2004). De forma similar, Bengtsson e Solvell (2004) estabelecem que quanto mais simétricas as empresas, ou seja, atuam no mesmo mercado com recursos similares, maior o grau de competição. A competição entre as empresas tenderia a gerar disputas, uma vez que os diversos interesses envolvidos não podem ser atingidos simultaneamente (BENGTSSON; KOCK, 2003).

Bengtsson e Solvell (2004) analisaram também o que denominaram de clima de competição. Para os autores, o clima está associado a normas, valores e crenças derivados de contatos sociais. Considerando que a competição é fruto das interações derivadas das ações e reações das empresas em um mercado e que ocorreria em uma estrutura social, o clima

competitivo seria a percepção dos atores sobre essas interações competitivas de forma que a frequência e a intensidade dessas ações determinariam o nível de hostilidade e, portanto, de competição entre os atores (BENGTSSON; SOLVELL, 2004).

Os diferentes argumentos apresentados permitem deduzir a existência de duas grandes concepções sobre a competição, tal como proposto por Medlin e Ellegaard (2015). Por um lado, há a perspectiva cognitivista em que a competição seria percebida pelas organizações e estaria relacionada à forma como os gestores compreendem a estrutura de relacionamentos da indústria em que se inserem (MEDLIN; ELLEGAARD, 2015). No que tange a essa perspectiva, Boari, Odorici e Zamarian (2003) ressaltam que a avaliação da competição a partir da percepção é um fenômeno reducionista, devido ao pequeno número de rivais que um indivíduo normalmente consegue reconhecer. De forma alternativa, a competição estaria associada à estrutura dos relacionamentos. Sob a perspectiva estrutural, ainda que uma empresa não identifique um conjunto de empresas como concorrentes ou não se vislumbre em um contexto competitivo, por estar inserida em uma mesma indústria ou, principalmente, por ofertar produtos ou serviços similares para um mesmo mercado alvo, ela estaria em um ambiente competitivo e sofreria as influências da competição. Bengtsson e Kock (1999) argumentam que, para se alcançar uma compreensão mais adequada dos relacionamentos entre competidores, a competição deve ser analisada para além de suas características estruturais, envolvendo as percepções e as experiências que influenciam as ações das organizações.

Para Hakansson e Snehota (2006), os atores em rede podem fazer uso da complementariedade dos recursos ou da competitividade nas relações de diferentes formas conforme interagem com os demais sujeitos da rede. Muito embora se reconheça a existência da competição, uma crítica à abordagem de redes apresentada por Wu (2014) é que a influência da competição sobre os relacionamentos ou é ignorada ou sua influência negativa brevemente mencionada. Tradicionalmente, a pesquisa em redes de negócios foca a cooperação entre as organizações, ainda que os relacionamentos interorganizacionais normalmente envolvam elementos tanto de cooperação quanto de competição (TIDSTROM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012).

Cumprido destacar que as interações cooperativas entre organizações inseridas em uma rede não seriam uma forma de fugir aos efeitos da competição, tal como pressuposto pela economia clássica, mas uma forma de tornar as organizações parceiras mais competitivas no mercado. Entende-se por cooperação, seja formal ou informal, a atuação conjunta de duas ou

mais organizações que compartilham interesses para o alcance de objetivos comuns (BENGTSSON; KOCK, 1999), que dificilmente seriam alcançados caso as empresas trabalhassem de forma individual (BALESTRIN; VARGAS, 2004; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014). Tal como destacado por Costa e Souto-Maior (2006), a cooperação, sob a lógica da racionalidade organizacional, permite a abertura do pensar para uma relação que não pressupõe solidariedade ou ajuda mútua, mas sim o executar de ações que possam gerar ganhos maiores para ambas as partes do que a ação de uma organização isolada seria capaz. Para Baiardi (2008), a propensão a cooperar no âmbito empresarial sugere que a empresa ou a firma, sem renunciar à competição no mercado, entenda que a cooperação pode levar a que todo o tecido produtivo se torne mais competitivo. A cooperação entre agentes racionais demanda interação contínua que apenas um comportamento estratégico condizente pode gerar e manter (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Em que pese os argumentos apresentados, nota-se que os relacionamentos entre firmas são normalmente descritos de forma uniforme: ou estabelecem um relacionamento cooperativo ou competitivo (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010). Wu *et al.* (2008) ressaltam que a ênfase em confiança e na cooperação, por muitas vezes negligencia a natureza da empresa que é a busca pelo lucro. Bengtsson e Kock (2003), no entanto, propõem que raramente as organizações estabelecem comportamentos exclusivamente competitivos ou cooperativos. É um erro a percepção de que a eficiência coletiva nega a presença de competição (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995), uma vez que remete a um pensamento bipolar e hierárquico (LADO; BOYD; HANLON, 1997). Para Bengtsson e Kock (2000), a possibilidade de combinar comportamentos para o alcance dos benefícios tanto da competição quanto da cooperação entre empresas rivais é negligenciada, uma vez que o enfoque recai principalmente sobre relações verticais estabelecidas com fornecedores ou consumidores.

Dagnino e Padula (2002) ressaltam que, até o início do século, poucas foram as pesquisas realizadas sobre a simultaneidade da cooperação e da competição. Gnyawali, He e Madhavan (2006) avançam sobre o argumento ao afirmar que poucas pesquisas foram realizadas sobre o fenômeno da cooperação e suas implicações para a estratégia das empresas. Gnyawali e Park (2009) corroboram essa perspectiva ao argumentar que só recentemente a possibilidade de combinar comportamentos cooperativos e competitivos vem ganhando atenção da academia.

Ainda que as indagações apresentadas não sejam recentes, observa-se que a coexistência de comportamentos cooperativos e competitivos continua a ser tratada como uma

questão em aberto. Park, Srivastava e Gnyawali (2014) ressaltam que poucos foram os estudos que analisaram sistematicamente a interação entre a cooperação e a competição. Dagnino *et al.* (2015), a partir de análise bibliométrica de estudos sobre redes interorganizacionais e inovação, argumentam que poucos estudos abordaram a natureza híbrida dos relacionamentos em redes de inovação e destacam que os relacionamentos estabelecidos envolvem tanto a cooperação quanto a competição. Especificamente sobre Distritos Industriais, Sforzi (2015) trata a simultaneidade de comportamentos cooperativos e competitivos entre as empresas em um mesmo território como um aspecto que ainda gera discussões. Zee e Vanneste (2015), ao analisarem os relacionamentos interorganizacionais em destinos turísticos, argumentam que, apesar das alegações otimistas de que as empresas devem cooperar e competir para alcançar um melhor desempenho, escassas evidências empíricas foram apresentadas para confirmar essa perspectiva.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) destacam a necessidade de manter repertórios mais diversos de comportamentos e rotinas e recursos organizacionais para se engajar em comportamentos cooperativos e competitivos simultâneos. Bengtsson e Kock (2000) caracterizam a relação de cooperação e competição simultânea entre empresas como complexa, uma vez que envolve lógicas distintas de interação, quais sejam: hostilidade e rivalidade devido a interesses conflitantes; e colaboração devido a interesses em comum. Para Lydeka e Amadovicus (2007), as dificuldades em cooperar podem estar relacionadas às diferentes perspectivas estratégicas, o que seria ressaltado pela simultaneidade desses comportamentos. Devido à natureza do processo de cooperação com concorrentes, a empresa deve tomar decisões estratégicas sobre quais recursos compartilhar e quais manter para si de forma a preservar suas vantagens competitivas (TIDSTROM, 2008), o que remete ao problema da criação de valor coletiva e da apropriação de valor individual de relacionamentos que envolvem a cooperação e competição simultâneas (WILHELM, 2011; RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014; RITALA; TIDSTROM, 2014).

Em que pese as dificuldades apresentadas, Lado, Boyd e Hanlon (1997) destacam que a cooperação e competição simultâneas fomentam o desenvolvimento de forma mais eficiente do que a cooperação ou a competição de forma isolada. Bengtsson e Kock (2014) corroboram essa perspectiva ao argumentar que a presença de ambos elementos é igualmente importante para acessar os benefícios do comportamento cooperativo. A simultaneidade dos comportamentos gera resultados positivos, uma vez que através da cooperação as firmas compartilham recursos, trabalham de forma conjunta e se comprometem

com objetivos comuns e através da competição buscam a melhoria do desempenho pela pressão de criação de novos produtos e acesso a novos mercados (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; KOCK, BENGTSSON E SLOTTE-KOCK, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014).

Observa-se que a literatura sobre a influência da competição sobre o desempenho não é pacífica. Tanto a partir de uma perspectiva da economia evolucionária como a partir da perspectiva econômica neoclássica, encontram-se argumentos de que a competição intensa é um elemento importante para o desenvolvimento, uma vez que pressiona e estimula as empresas a inovarem e a melhorarem suas posições competitivas (BENGTSSON; KOCK, 2000). O dinamismo de mercado é um dos fatores indutores da competitividade, pois estimula investimentos e a renovação de equipamentos e de métodos de produção (WEGNER; DAHMER, 2004), em uma abordagem mais afeta à estratégia. A competição estimula a transferência de melhores práticas entre as empresas e estimula a inovação (BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003). Estar inserido em um ambiente competitivo demanda que as empresas busquem aprimorar seus procedimentos internos e seus produtos e, dessa forma, se tornem mais produtivas e competitivas (ESSER *et al.*, 1996). A competição no mercado promove um processo seletivo entre as empresas que proporciona o crescimento da produtividade agregada (THOMAS, 2005). Por outro lado, a não percepção de pressão competitiva geraria um desestímulo para que as empresas buscassem aumentar sua produtividade (KON, 2004). Ambientes altamente competitivos demandam das empresas constantes atualizações de suas competências e de suas capacidades competitivas (MEIRELLES, 2011) e teriam a capacidade de gerar benefícios agregados em termos de desenvolvimento e de bem-estar social. Nguyen e Pearce (2015), ao analisarem ações conjuntas de organizações de gestão de destinos turísticos, indicam que a competição é compreendida pelas organizações como um fator positivo que motiva a qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Se por um lado o desempenho de uma região depende da capacidade de suas empresas em melhorar e inovar em razão dos desafios e pressões impostas pelo ambiente, e as empresas se beneficiam da existência de um entorno próximo composto por rivais internos poderosos, de fornecedores agressivos e de clientes exigentes (PORTER, 2009), por outro, sob um nível de análise empresarial, a competição pode gerar efeitos negativos. Porter (1986) argumenta que o excesso de rivalidade entre empresas concorrentes é uma força competitiva que tem o efeito de reduzir a lucratividade das empresas. De forma similar, Michael (2007)

argumenta que a competição extrema entre empresas teria efeito deletério sobre o desempenho das firmas. Dessa forma, pode-se argumentar que a competição teria efeitos distintos de acordo com o aspecto em análise. Sob a perspectiva agregada de uma região, a presença de competição seria positiva, uma vez que estimularia o aprimoramento das empresas e levaria ao desenvolvimento econômico (ESSER *et al.*, 1996). Sob a perspectiva empresarial, a competição teria o efeito negativo sobre o desempenho das empresas (AKEHURST, 1984; PORTER, 1986; PAN, 2005).

Não obstante os argumentos expostos, a proposição de que a cooperação e a competição simultâneas geram melhores resultados encontram suporte empírico nos trabalhos de Ritala, Hallikas e Sissonen (2008); Bonel, Pellizzari e Rocco (2008); Kylanen e Rusko (2011); Bouncken e Kraus (2013); Park, Srivastava e Gnyawali (2014); Wu (2014); e Teller, Alexander e Floh (2015). Ritala, Hallikas e Sissonen (2008) analisaram o efeito das alianças estratégicas entre competidores do setor de telecomunicações e tecnologia da informação. Seus resultados indicam que a competição e a cooperação simultâneas podem ser benéficas para o desempenho das empresas, desde que as parcerias sejam estabelecidas apenas com um conjunto restrito de empresas competidoras (RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008). Os resultados de Ritala, Hallikas e Sissonen (2008) corroboram ainda a perspectiva de que relacionamentos são custosos e, portanto, há a necessidade de selecionar cuidadosamente os parceiros para a cooperação.

Bonel, Pellizzari e Rocco (2008) investigaram os efeitos da coopetição a partir da perspectiva da complementariedade dos processos produtivos na indústria de bebidas. Os achados demonstram que o emprego dos equipamentos para fabricação de produtos próprios, bem como de produtos externos, de empresas concorrentes, leva a resultados superiores, de forma que a implementação de uma estratégia coopetitiva teria efeitos positivos. Há um equilíbrio ténue entre cooperação e competição para que se possa alcançar desempenhos superiores, de forma que a estratégia coopetitiva não pode ser empregada livremente, uma vez que existem potenciais riscos em sua implementação (BONEL; PELLIZZARI; ROCCO, 2008).

Kylanen e Rusko (2011) analisaram o processo de cooperação e competição concomitante entre dois *resorts* turísticos finlandeses e verificaram a ocorrência de resultados positivos para as partes envolvidas tanto quando a estratégia de coopetição era intencional quanto quando não era. Os autores observaram a intenção estratégica de empresas e dos órgãos públicos responsáveis pela gestão do destino em cooperar para atrair os turistas para o

destino, sem, no entanto, deixar de competir pelo cliente assim que ele se decida pelo destino. Kylanen e Rusko (2011) ressaltam que a cooperação e a competição geram benefícios tanto para as empresas envolvidas, seja no desenvolvimento de novas competências, seja na sinergia para alocação dos recursos de marketing, seja para o desenvolvimento regional.

Park, Srivastava e Gnyawali (2014) analisaram o impacto da intensidade da cooperação e da competição para o desempenho inovativo de empresas do setor de semicondutores. Os resultados encontrados demonstram que os melhores desempenhos das empresas ocorrem quando há um equilíbrio entre competição e cooperação (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014), o que corrobora uma das proposições centrais da coopetição. Um segundo resultado do estudo de Park, Srivastava e Gnyawali (2014) é que níveis muito altos de competição com empresas parceiras têm um efeito negativo sobre os resultados obtidos.

Em estudo anterior com a aplicação de técnicas qualitativas e quantitativas, Bouncken e Kraus (2013) apresentaram evidências de que a cooperação entre pequenas e médias empresas competidoras teria resultados positivos para a geração de inovações radicais. No entanto, para inovações revolucionárias (entendidas como inovações que representam um enorme avanço tecnológico com potencial para mudar as tecnologias existentes ou torná-las obsoletas) haveria evidências contraditórias, uma vez que os resultados quantitativos apontam uma influência negativa enquanto que as entrevistas com os gestores corroboram a influência positiva. Um aspecto do estudo de Bouncken e Kraus (2013) que chama a atenção é que o construto coopetição foi mensurado de forma direta, sem haver a mensuração dos construtos cooperação e competição de forma individualizada.

Wu (2014) também analisa o impacto da intensidade da cooperação e competição simultânea sobre a inovação, de forma mais específica em produtos. Os resultados encontrados evidenciam que a relação entre a coopetição e a inovação em produtos pode ser representada por uma curva em “U” invertida, o que ressalta a existência de efeitos positivos e negativos da coopetição, bem como de um ponto de equilíbrio a partir do qual a coexistência dos comportamentos deixa de ser uma estratégia eficiente (o que oferece uma explicação para a dualidade da influência da competição sobre o desempenho das empresas). O autor argumenta que o excesso de cooperação com competidores tem influência negativa sobre o desempenho devido ao aumento da possibilidade de comportamento oportunista, devido à maior necessidade de monitoramento do relacionamento e à possibilidade de vazamento de informações que beneficiariam os competidores (WU, 2014).

Teller, Alexander e Floh (2015) avaliaram a influência de relacionamentos competitivos e cooperativos entre lojas varejistas aglomeradas territorialmente em um centro urbano a partir da Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados encontrados demonstraram a interação complexa entre cooperação e competição, uma vez que a cooperação não possui influência diretamente sobre o desempenho das empresas, mas indireta através do efeito moderador do desempenho da aglomeração. A competição, por sua vez, possui um impacto direto negativo (ainda que fraco) sobre o desempenho das empresas e um impacto indireto positivo também através do efeito moderador do desempenho da aglomeração. Os resultados encontrados por Teller, Alexander e Floh (2015) confirmam os argumentos de que a cooperação e competição simultânea fomentam desempenho de forma mais eficiente do que a cooperação ou a competição de forma isolada (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014).

O estabelecimento de relacionamentos cooperativos e competitivos concomitantes entre empresas competidoras leva ao que se denominou de paradoxo da cooperação e competição simultânea ou paradoxo da coopetição (BENGTTSSON; KOCK, 2000; ZENG; CHEN, 2003; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; KOCK; BENGTTSSON; SLOTT-KOCK, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; GNYAWALI *et al.*, 2016; GNYAWALI *et al.*, 2016). Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014) ressaltam que esse paradoxo se materializa pela justaposição da competição e da cooperação, o que leva a tensões derivadas de demandas e expectativas contraditórias por parte dos atores envolvidos. A cooperação entre competidores seria a forma mais difícil de cooperação (LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007), uma vez que as empresas se percebem em uma situação na qual é necessária a gestão de tensões e contradições de duas forças opostas (BAIARDI; LANIADO, 2000; ZENG; CHEN, 2003; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014; BENGTTSSON; KOCK, 2014; TIDSTROM, 2014; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016; GNYAWALI *et al.*, 2016).

De forma similar, Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) argumentam que a cooperação e a competição entre empresas demandam o estabelecimento de diferentes dinâmicas de relacionamentos: por um lado, a cooperação surge a partir da compreensão mútua entre as organizações e do compartilhamento de recursos e conhecimentos de novas maneiras; por outro, a competição ocorre quando a simetria entre os competidores é alta (mesmo tipo de produto ou serviço ofertado para um mesmo mercado consumidor) e os

diferentes atores se percebem mutuamente como competidores (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010). Kylanen e Rusko (2011) destacam que a simultaneidade de comportamentos não é fruto somente de um processo decisório racional, (consciente e deliberado), podendo também ocorrer de forma emergente a partir da evolução do relacionamento entre as empresas, podendo ocorrer também de forma não intencional (ou tácita).

A tensão gerada pela busca simultânea de sinergias através da colaboração e disputa por maiores ganhos é descrita por Wilhelm (2011) também em relações entre empresas fornecedoras e compradoras em uma cadeia produtiva. Um exemplo desse tipo de interação é a relação entre sítios de hospedagem e os estabelecimentos de hospedagem descrita por Dong e Ling (2015). Os autores destacam o papel dos sítios em atrair a demanda para os estabelecimentos de hospedagem, porém, como não raramente os hotéis possuem seus canais de reserva próprios que competem com esses canais alternativos, o relacionamento entre essas organizações é caracterizado como simultaneamente competitivo e cooperativo.

Ritala e Tidstrom (2014), assim como Ritala, Golnam e Wegmann (2014) e Gnyawali *et al.* (2016), descrevem o paradoxo e as tensões derivadas da coopetição em termos de conflito entre as lógicas opostas de geração de valor conjunta e apropriação de valor individualizada. A resolução do dilema de relacionamentos coopetitivos (LADO; BOYD; HANLON, 1997; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002; GNYAWALI; PARK, 2009) seria oportunizada pela divisão dos processos de cooperação e competição em diferentes contextos, tais como: diferentes pontos da cadeia produtiva, diferentes mercados, aspectos funcionais das atividades que os atores desempenham e divisão das unidades de negócios envolvidas (BENGTSSON; KOCK, 2000; GNYAWALI E MADHAVAN, 2001). A divisão dos processos de cooperação e competição para solução das tensões inerentes à coopetição ressalta a proposição de Bengtsson e Kock (2014) de que a coopetição é um fenômeno inerentemente multinível.

Bengtsson e Kock (2000) explicam a seleção das atividades com que se pretende competir ou cooperar pela distância dessa atividade dos consumidores. Empresas concorrentes tenderiam a cooperar em atividades distantes de seus clientes e a competir em atividades próximas aos seus clientes como forma de distanciar os processos de criação e de apropriação de valor (BENGTSSON; KOCK, 2000; RITALA; TIDSTROM, 2014). Baiardi e Laniado (2000) analisaram processos de cooperação e competição simultâneos em economias regionais e corroboraram essa perspectiva ao identificarem que as empresas de uma mesma

indústria competiam acirradamente no campo da eficiência produtiva e da inovação em produtos, porém cooperavam nos serviços administrativos, na aquisição de matérias-primas e no financiamento da pesquisa e desenvolvimento. Ainda que haja evidências empíricas em contrário (p. ex.: Kylanden e Rusko, 2011; Cho, Sang-Huyn e Cha, 2013; Ritala, Golnam e Wegmann, 2014; e Lindstrom e Polska, 2015; Monticelli, 2015; Nguyen e Pearce, 2015), ressalta-se que os argumentos apresentados remontam a proposta de Coyne (1986), segundo a qual as vantagens competitivas derivam de diferenças perceptíveis pelo mercado e que refletem em algum critério-chave para a decisão de consumo. Nesse sentido, ao cooperar em atividades distantes do mercado final, as empresas poderiam estar buscando preservar seus diferenciais competitivos percebidos pelo mercado.

Comportamentos cooperativos e competitivos ocorrem de forma simultânea e fazem parte do repertório estratégico das empresas. A motivação para a cooperação entre competidores viria da diferença das capacidades ou dos recursos disponíveis, em especial daqueles que seriam muito caros ou complexos para serem desenvolvidos internamente (GNYAWALI; PARK, 2009). De forma similar, Wu (2014) destaca que as firmas podem desenvolver suas capacidades tecnológicas a partir da cooperação com firmas rivais. Em uma rede de relacionamentos econômicos, a intenção de cooperar está associada à atratividade dos recursos de posse dos potenciais parceiros e à possibilidade de sinergia gerada a partir da complementaridade dos recursos (WU *et al.*, 2008; GNYAWALI; PARK, 2009). Nesse sentido, Das e Teng (2000) ressaltam que recursos estratégicos heterogêneos prometem acentuada criação de valor e, portanto, facilitam a formação de arranjos cooperativos. O resultado da alocação conjunta seria superior à sua utilização dos recursos de forma isolada (DAS; TENG, 2000; ZENG; CHEN, 2003; ROSSI *et al.*, 2009).

Em que pese a escassez de estudos sobre a simultaneidade de comportamentos competitivos e cooperativos entre as empresas (PARK, SRIVASTAVA E GNYAWALI, 2014; DAGNINO *et al.*, 2015), não se pode considerar a coopetição como sendo de toda uma abordagem teórica inovadora. Muito embora Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) argumentem que a coopetição seria um novo paradigma, uma vez que implica em um novo conjunto de ideias sobre o que deve ser observado e pesquisado, nota-se que a perspectiva da coopetição resgata uma característica dos relacionamentos em redes já apresentada por Thorelli (1986) e por Jarillo (1998) no que tange à possibilidade de coexistência de comportamentos cooperativos e competitivos entre atores de uma mesma rede. A forma híbrida de organização das redes implica a coexistência de relações de cooperação e de

competição (WILHELM, 2011). As redes se caracterizam como arranjos complexos que combinam consenso e conflito, bem como colaboração e competição (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).

Não obstante, a perspectiva da coopetição propõe a simultaneidade de comportamentos competitivos e cooperativos e argumenta que isso leva as empresas a obterem melhores resultados do que a competição ou a cooperação de forma isolada (GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008; KYLANEN; RUSKO, 2011; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; WU, 2014; TELLER; ALEXANDER; FLOH, 2015). Balestrin e Verschoore (2014) argumentam que em um contexto em que as redes são compreendidas como organizações, há uma maior probabilidade do fenômeno da coopetição ocorrer, uma vez que a definição das identidades, dos objetivos comuns e dos limites de atuação torna claro quando, como, onde e com quem as organizações deverão cooperar, competir ou coojetir. Essa definição clara das regras e os limites de atuação, juntamente com a capacidade dos atores em reconhecê-las, adaptá-las e se ajustar a elas, é o que leva a resultados positivos em uma estratégia de coopetição (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014). Bengtsson e Kock (2014) se posicionam em favor da aplicação do conceito de coopetição em redes de relacionamentos, ainda que destaquem que poucos foram os estudos conduzidos no nível de análise da rede de relacionamentos.

Uma crítica a essa abordagem é que, apesar de assumir a simultaneidade de comportamentos, as análises realizadas ficam restritas à cooperação, sendo que a competição surge apenas como um pressuposto de que, por estarem inseridas em uma mesma indústria ou por atuarem em um mesmo setor, as empresas apresentem um comportamento de rivalidade ou de disputa. Raros estudos se dedicaram a mensurar a intensidade da competição e analisar a sua influência, por exemplo: Bengtsson e Solvell, 2004; Lado-Sestayo, Otero-González e Vivel-Búa, 2014; Teller, Alexander e Floh, 2015; Sanou, Le Roy e Gnyawali, 2016). Dessa forma, observa-se que as proposições de pesquisa e as análises ficam muito próximas àquelas derivadas dos estudos sobre redes horizontais ou distritos industriais, com foco de análise preponderantemente sobre a cooperação entre empresas concorrentes, como nos trabalhos de Soares *et al.* (2011); Oliveira, Rezende e Carvalho (2011); Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2011); e Miranda Júnior, Costa e Hoffmann (2016).

A despeito da crítica sobre a operacionalização das pesquisas com o construto coopetição, mantém-se o argumento, que possui quase vinte anos, de que a cooperação e a

competição são dois comportamentos que ocorrem simultaneamente e que possuem influência sobre o desempenho das empresas (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; KOCK, BENGTSSON E SLOTTE-KOCK, 2007; KYLANEN; RUSKO, 2011; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014). Para Lado, Boyd e Hanlon (1997) cooperação e competição simultâneas fomentam desenvolvimento de forma mais eficiente do que a cooperação ou a competição de forma isolada.

Wu (2014) argumenta que a competição e a cooperação não são dois pontos extremos de um contínuo, mas dois contínuos paralelos, de forma que diferentes intensidades de cooperação e de competição podem coexistir. Diversos trabalhos, no entanto, trazem em seus argumentos a percepção de que a competição e a cooperação se influenciam em alguma medida. Para Selin e Beason (1991), a competição, entendida como a disputa por um mesmo recurso escasso, inibe a cooperação. Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) argumentam que a cooperação, analisada a partir das perspectivas das alianças ou das redes, tratou a competição como uma interferência problemática que dificulta a confiança. Lydeka e Amadovicius (2007) apresentam evidências de que a percepção de outra empresa como competidora é um dos maiores entraves para o estabelecimento de relações cooperativas. De forma similar, Para Park, Srivastava e Gnyawali (2014) a competição intensa entre parceiros aumenta o risco de comportamentos oportunistas e tem efeitos negativos sobre a geração de inovações. Zeng *et al.* (2015), ao analisarem a influência da intensidade da cooperação e da competição sobre a ocorrência de comportamentos oportunistas de fornecedores com seus distribuidores, indicam a possibilidade de sobreposição entre comportamentos competitivos e cooperativos.

A influência negativa da competição sobre o estabelecimento da cooperação entre empresas encontra respaldo também em estudos nacionais. Bortolaso e Perucia (2010), ao analisarem a coordenação necessária para a gestão de redes de cooperação, destacam que a cooperação pressupõe uma redução na ocorrência de rivalidades entre os parceiros. De forma similar, Verschoore, Balestrin e Teixeira (2016) estabelecem que as estruturas de gestão de redes de pequenas empresas devem reduzir os potenciais conflitos derivados da competição interna para melhoria dos processos cooperativos e alcance de melhores resultados. Resultados desproporcionais para as diferentes firmas representam uma ameaça à sobrevivência das redes de empresas (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016). Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), não é possível compreender a cooperação em uma rede sem levar em consideração os níveis de competição entre as organizações participantes,

uma vez que a competição pode impactar a cooperação. Zambrana e Teixeira (2015) argumentam que em ambientes de alta concorrência entre empresas similares, há o interesse em preservar os aspectos singulares distintivos da empresa, o que leva as empresas a evitarem a cooperação. Padilha, Gallon e Mattos (2012) explicam a baixa incidência da cooperação horizontal no setor de joias devido à grande competição existente entre empresas. Gaspar *et al.* (2014), ao analisarem os fatores que facilitam ou dificultam o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais para a formação de uma rede de cooperação de empresas, apresentam evidências de que a competição é um dos principais aspectos impeditivos da cooperação. De forma similar, Zambrana e Teixeira (2015) argumentam que o excesso de rivalidade e a presença de comportamentos oportunistas inibem o estabelecimento da cooperação entre empresas.

Considerando os resultados descritos e a perspectiva paradoxal da prática simultânea da cooperação e da competição, pode-se argumentar que, embora a competição e a cooperação sejam conceitos distintos e, *a priori*, não relacionados, aparentemente a alta incidência de competição afeta negativamente a cooperação entre empresas. Nesse sentido, embora a competição e a cooperação possam ser compreendidas como dois contínuos, como argumentado por Wu (2014), esses não necessariamente seriam paralelos. Como destacado por Tidstrom e Hagberg-Andersson (2012), os relacionamentos entre empresas podem se tornar mais ou menos cooperativos ou competitivos ao longo do tempo.

Medlin e Ellegaard (2015) oferecem conceitos distintos para competição e para rivalidade que são úteis para compreensão dos casos citados. Para os autores, há competição quando o foco da ação da empresa está voltado para aumentar seu desempenho ou melhorar sua posição competitiva face aos seus clientes, ainda que às custas de outras firmas. Diferentemente, na rivalidade o foco de ação da empresa é impedir ou dificultar outra empresa, sendo o foco no cliente secundário. Considerando os conceitos propostos, nota-se que a cooperação, entendida como a atuação conjunta para o alcance de objetivos comuns (BENGTSSON; KOCK, 1999), seria incompatível, *a priori*, apenas com a rivalidade.

Para Baiardi e Laniado (2000), as empresas possuem diferentes níveis de amadurecimento para lidar com a competição e a cooperação. A participação em redes ou em relacionamentos cooperativos é uma habilidade que deve ser aprendida pelas empresas (PODOLNY; PAGE, 1998), assim como a capacidade de cooperar com competidores (GNYAWALI *et al.*, 2016). Existem empresas que já se encontram maduras para a cooperação e empresas que dependeriam de algum estímulo, de intervenções voltadas para

uma animação na linha de uma participação conjunta na esfera produtiva (BAIARDI; LANIADO, 2000; BAIARDI, 2008). Esses argumentos retomam a proposta de Gulati (2007) de que as empresas desenvolvem a capacidade de estabelecer relações de cooperação a partir de experiências anteriores.

Fiani (2011), ao investigar as possibilidades de que a partir de as empresas se organizem de forma espontânea em estruturas de mercado que promovam o desenvolvimento, identifica que não é possível garantir que não ocorrerão falhas de coordenação entre os agentes envolvidos, mesmo na presença de convenções ou de normas sociais. Powell (1990) ressalta que a cooperação é uma operação complexa, uma vez que demanda convergência de propósitos e reciprocidade entre as organizações envolvidas. Podolny e Page (1998) ressaltam que, embora não haja estudos específicos sobre o tema, boa parte das relações cooperativas entre empresas falham ou não resultam nos benefícios esperados. Perspectiva essa corroborada por Albers (2013). Lado, Boyd e Hanlon (1997) reconhecem as dificuldades do processo cooperativo, em especial entre empresas concorrentes, e destacam que a cooperação não tem resultados garantidos, além de ser de difícil manutenção.

Grandori e Soda (1995) identificam a necessidade de apoio de agências públicas em situações em que a cooperação, embora seja considerada benéfica, é de difícil consecução, tais como em situações em que estão envolvidos altos custos em participar e baixa capacidade de apropriação dos benefícios gerados. Zambrana e Teixeira (2015) apontam que, em ambientes em que há uma baixa propensão a cooperar, há a necessidade de intervenção de instituições públicas ou privadas para engajar as empresas em ações conjuntas. A cooperação entre empresas pode ser estimulada por instituições públicas que atuariam como garantidoras das condições necessárias para a cooperação (BRUSCO, 1993; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; BAIARDI E LANIADO, 2000). Essa perspectiva ressalta a necessidade de um ambiente composto por organizações públicas e privadas que se articulem com as firmas para melhorar a sua competitividade e, em última instância, seu desempenho.

Tratando da coopetição, Kylanen e Rusko (2011) destacam que a simultaneidade de comportamentos não é fruto somente de um processo decisório racional, podendo também ocorrer de forma emergente a partir do relacionamento entre as organizações. Na coopetição não intencional, os autores destacam o papel das instituições públicas em promover o contato indireto entre as empresas concorrentes. O papel das organizações de suporte não se restringe a assegurar as condições para a cooperação. Como a interação direta entre empresas concorrentes é de difícil consecução, as instituições de suporte atuariam como a ligação

indireta entre as empresas, fazendo com que elas, ao interagirem com uma instituição de suporte, cooperassem, ainda que de forma indireta e não intencional (KYLANEN; RUSKO, 2011; KYLANEN; MARIANI, 2013), e, assim, contribuíssem para o alcance de objetivos comuns que beneficiam tanto a empresa quanto a coletividade. Para Castro, Bulgacov e Hoffmann (2011), não se pode desconsiderar o papel das organizações de suporte na manutenção da rede de relacionamentos, seja interiorizando novos conhecimentos, seja intermediando e possibilitando os relacionamentos entre empresas. Instituições de suporte são recursos específicos que podem auxiliar na competitividade das empresas (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011).

Muito embora os estudos de redes interorganizacionais não excluam de sua análise organizações governamentais ou outras organizações não envolvidas diretamente na cadeia produtiva (EBERS; JARILLO, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), nota-se que os relacionamentos com essas organizações são considerados principalmente a partir da perspectiva das aglomerações territoriais. Uma exceção são os trabalhos de Verschoore e Balestrin (2008a; 2008b) que estudam o estímulo à cooperação a partir da formação de redes empresariais oferecido por agências governamentais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados dos estudos demonstraram que os fatores que levam ao estabelecimento de processos cooperativos entre organizações e os resultados percebidos variam entre as empresas.

Nesta seção foram discutidos os antecedentes, as motivações e os benefícios competitivos do estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, em especial a partir da formação de redes de empresas. Foram evidenciados os diferentes tipos de disputas entre empresas participantes de uma mesma rede, tais como: a disputa por posição na rede; pelo acesso a recursos; ou mesmo a competição entre membros de uma mesma rede de relacionamentos. Considerando que os relacionamentos cooperativos e competitivos ocorrem de forma simultânea, foram exploradas diferentes perspectivas sobre a influência da competição sobre o desempenho empresarial, bem como sobre o estabelecimento de relacionamentos cooperativos. Na seção seguinte os relacionamentos interorganizacionais serão explorados sob a perspectiva do território.

2.3 Aglomerações Territoriais

Os benefícios da concentração geográfica de empresas de um mesmo setor já haviam sido descritos desde o início do século XX por Marshall (1925), ao tratar das economias externas derivadas da organização coletiva da região. A partir dos primeiros estudos de Marshall, as formas de aglomerações de empresas foram analisadas em diferentes contextos históricos e geográficos com pressupostos epistemológicos distintos, o que resulta em uma terminologia bastante confusa e controversa (SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). Diversas são as nomenclaturas para se referir às formas como sistemas produtivos locais se configuram (*clusters*, distritos industriais, arranjos produtivos locais, aglomerados industriais, sistemas produtivos locais, entre outros), no entanto, embora possam notar-se diferenças sutis entre os conceitos, todos dizem respeito a sistemas de produção geograficamente localizados que convertem a proximidade em vantagem competitiva por meio da sinergia que criam (COSTA; SOUTO-MAIOR, 2006). Dessa forma, aglomerados são uma forma eficiente de organizar o processo produtivo, especialmente para pequenas e médias empresas, com efeitos positivos também para o desenvolvimento regional (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Aglomerações são observadas quando aspectos setoriais e geográficos estão concentrados em um território (OLAVE; AMATO NETO, 2001). Para Molina-Morales *et al.* (2015) aglomerações produtivas são redes sociais por natureza que compreendem diferentes participantes que interagem, evoluem e contribuem para o desempenho de uma localidade específica.

Embora as relações desenvolvidas em função da proximidade geográfica possam variar consideravelmente em função da localidade estudada, a lógica fundamental que orienta os relacionamentos permanece a mesma (KONGMANILA; TAKAHASHI, 2009; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2009; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011). O foco de análise das aglomerações recai sobre os benefícios da proximidade geográfica e da densidade dos relacionamentos para a geração de benefícios acessíveis, tais como conhecimentos e capital social, para as empresas da aglomeração e que representam potenciais vantagens competitivas frente a concorrentes externos (CÂNDIDO; ABREU, 2000; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; MOLINA-MORALES, MARTINEZ-FERNANDEZ; 2009; LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). Neckel, Hoffmann e Schoreder (2010) ressaltam o papel dos recursos compartilhados existentes em aglomerações, de acesso restrito às organizações

inseridas no território, para o desenvolvimento da competitividade das empresas. Prim, Amal e Carvalho (2016) associam o desempenho superior das empresas em termos de inovação e de exportações ao acesso aos recursos disponibilizados no território.

As relações entre empresas inseridas em uma aglomeração produtiva são marcadas pela presença de fortes elementos de competição e de cooperação (BRUSCO, 1993; PORTER, 1998; MOLINA-MORALES, 2001; BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011; MOLINA-MORALES *et al.*, 2013; CHO; SANG-HUYN; CHA, 2013). Para Sforzi (2015) a simultaneidade da cooperação e da competição entre firmas em distritos industriais ainda é um ponto de controvérsia. Bellandi e De Propris (2015) ressaltam que mudanças recentes na economia internacional vêm afetando o equilíbrio entre cooperação e competição que compõem a vitalidade e o dinamismo dos distritos industriais. Cho, Sang-Huyn e Cha (2013), ao avaliarem *clusters* de inovação, argumentam que a cooperação e a competição ocorrem durante os processos de desenvolvimento de novas tecnologias e de rápida produção.

Para Campi (1993), as aglomerações territoriais são caracterizadas pela coesão entre os sistemas produtivo e social e pela coexistência de relações de competição e de cooperação entre as empresas, além da existência de cooperação entre as empresas e instituições locais de suporte. Schmitz (1993) destaca o equilíbrio da intensa competição entre empresas que produzem bens ou serviços similares e a cooperação entre empresas com produtos complementares e com organizações de fomento local. Para Zouain (2011), uma aglomeração produtiva tem reduzidas chances de sucesso se não se instalar entre empresas que compõem um ambiente de competição cooperativa. Esser *et al.* (1996) destacam a complementaridade entre cooperação e competição nas aglomerações de empresas. Porter (1998), por sua vez, resalta que o simples posicionamento de fornecedores e de instituições de suporte em uma mesma localidade não assegura a ocorrência dos benefícios associados às aglomerações, sendo necessário o desenvolvimento de relacionamentos entre as diversas organizações locais.

A proximidade geográfica estimula a continuidade e a reiteração dos relacionamentos entre indivíduos e empresas inseridas em uma aglomeração que, por sua vez, promovem a geração de conhecimento mútuo e de confiança que facilitarão o desenvolvimento de relações cooperativas e a troca de informações (SENGENBERGER; PYKE, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010). A interação facilita a existência de um esquema interpretativo comum que será determinante

para a efetividade dos processos de aprendizado e de compartilhamento de conhecimentos (MOLINA-MORALES *et al.*, 2015). Kongmanila e Takahashi (2009) destacam que as formas de cooperação dentro de um aglomerado produtivo são diversas e perpassam, entre outros, acordos formais, informais, participação em associações e representações de classe, subcontratação e relacionamentos entre empresas fornecedoras e consumidoras. Para Kongmanila e Takahashi (2009), tanto os relacionamentos cooperativos horizontais quanto os verticais importam para o desempenho das empresas aglomeradas. Adicionalmente, na medida em que as atividades de um setor aglomerado se expandem, nota-se a presença de mão-de-obra e de fornecedores especializados que permitem a divisão do trabalho entre empresas intensivas em diferentes fases do processo de produção (PORTER, 1998; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014).

Não obstante a propensão a cooperar, por serem compostos por um grande número de pequenas e médias empresas dedicadas a um mesmo setor ou a uma mesma atividade econômica que individualmente não teriam condições de influenciar as condições de mercado, as aglomerações produtivas são, também, caracterizadas pela intensa competição entre suas empresas (BRUSCO, 1993). Sengenberger e Pyke (1993) argumentam que, em uma aglomeração, a competição ocorre em todas suas formas entre empresas que produzem produtos similares, ou que estejam na mesma fase de um processo produtivo, além de constituir uma importante característica dos relacionamentos entre as empresas. A rivalidade é particularmente severa entre empresas de um mesmo aglomerado (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995). A intensidade e a qualidade da competição são elevadas pela proximidade dos competidores (BENGTSSON; SOLVELL, 2004).

A ocorrência da cooperação, em especial sob uma perspectiva não intencional, pode ser explicada pelo compartilhamento de localização e pela proximidade geográfica entre as empresas (KYLANEN; RUSKO, 2011; RUSKO, 2014; CZERNEK; CZARON, 2016). Boari, Odorici e Zamarian (2003) destacam que a rivalidade entre empresas locais é exacerbada devido à facilidade de comparação de desempenhos derivada do acesso a informações de concorrentes e das circunstâncias gerais de mercado compartilhadas entre as empresas. A ausência de anonimato entre as empresas de uma mesma etapa da cadeia produtiva e a possibilidade de comparações diretas estimulam a rivalidade (BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; WILHELM, 2011). Para Boari, Odorici e Zamarian (2003), a competição entre empresas aglomeradas estimula a geração e transferência de melhores

práticas e fomenta a inovação. Aparentemente a concentração geográfica potencializa o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais pelas empresas, sejam esses cooperativos ou competitivos, ainda que nem sempre haja uma intencionalidade latente por parte das empresas em assumir qualquer um dos dois comportamentos.

Michael (2007) classifica os aglomerados em três tipos: horizontais, verticais e diagonais. Aglomerados horizontais agrupam firmas competidoras, similares em termos do estágio da cadeia produtiva e que se dedicam à comercialização dos mesmos tipos de produtos ou serviços. Os aglomerados verticais são caracterizados pelo agrupamento de empresas que operam em estágios distintos da cadeia de valor, o que ressalta a complementariedade dos produtos e serviços desenvolvidos. Por fim, os aglomerados diagonais agregam características das duas tipologias anteriores, sendo que as diversas empresas fazem parte de uma mesma indústria, conclui o autor. Eisingerich, Bell e Tracey (2010) caracterizam os relacionamentos em aglomerados produtivos de forma similar: ao longo do eixo vertical da cadeia de valor estariam os fornecedores e consumidores especializados, ao longo do eixo horizontal estariam as empresas que produzem produtos similares, havendo ainda a ocorrência de outras organizações, tais como universidades, centros de pesquisa e associações que seriam fatores chave para a aglomeração.

Além das intensas relações cooperativas e competitivas entre empresas, os aglomerados são caracterizados pela presença de organizações públicas e privadas que auxiliam na criação de um ambiente institucional adequado e prestam suporte às empresas (FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010). Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2009) estabelecem que as instituições de suporte locais em aglomerados territoriais são atores relevantes que atuam como intermediários na provisão de conhecimentos para as empresas. Brusco (1993), partindo de uma perspectiva de um distrito industrial, foi um dos precursores a ressaltar o papel desempenhado por organizações públicas inseridas em aglomerações para a prestação dos chamados “serviços reais” que incluiriam não só a disseminação de informações sobre o mercado, mas também a disponibilização de tecnologias para auxílio na fabricação de produtos e a divulgação de informações sobre fornecedores e sobre a qualidade dos insumos. Sacomano Neto e Paulillo (2012) corroboram essa perspectiva ao ressaltarem o papel das entidades públicas e privadas que atuam na governança de arranjos produtivos locais em prover os estímulos necessários para o desenvolvimento da aglomeração. Kylanen e Rusko (2011) enfatizam o papel desempenhado por instituições

públicas e semi-públicas ao proporcionarem as condições para a emergência de cooperação entre empresas competidoras.

Bellandi e De Propris (2015), ao analisarem a evolução dos distritos industriais, destacam o surgimento e a atuação de organizações de suporte. Porter (1998) destaca que diversos aglomerados dispõem de instituições governamentais e outras organizações, tais como universidades, centros de treinamento e ensino, centros de pesquisa e associações, que proveem serviços especializados para as empresas. Dayasindhu (2002) ressalta que, além de serem compostos por fornecedores, produtores e consumidores, aglomerados produtivos caracterizam-se pela presença de um forte mercado de trabalho, instituições de treinamento e capacitação, intermediários financeiros, associações profissionais e empresariais, universidades e centros de ensino e pesquisa e instituições governamentais. Schmitz (1993) elenca entre as organizações de apoio: organizações do governo local, sindicatos, associações, câmaras de indústria e comércio e institutos de pesquisa e de formação profissional. Entre os serviços prestados por essas organizações de apoio destacam-se a provisão de informações sobre novos produtos e mercados, a capacitação e a provisão de mão-de-obra qualificada, a prestação de serviços tecnológicos, a facilitação do acesso a financiamento e a disseminação de conhecimentos e de novas tecnologias (SCHMITZ, 1993). Esses serviços, por possuírem características de bens públicos (demandam muito investimento, com prazo de retorno muito longo e de difícil apropriação exclusiva por parte do investidor), são inviáveis para uma empresa privada (BRUSCO, 1993).

Zang, Xie e Tam (2010), ao analisarem a influência de diferentes relacionamentos interorganizacionais para a geração de inovações em micro e pequenas empresas, apresentam resultados que indicam a importância de relacionamentos entre firmas (tanto vertical quanto horizontal), com instituições de suporte e com organizações de pesquisa, no entanto destacam o papel limitado desempenhado por instituições públicas no caso específico estudado. Os autores indicam a dificuldade de relacionamentos com as agências governamentais por parte das pequenas empresas para explicar o resultado alcançado. Lundberg e Andresen (2012), ao analisarem as relações entre empresas, governo e universidades, indicam que a ação conjunta dessas organizações pode resultar na ampliação de suas possibilidades estratégicas. De forma similar, Segatto-Mendes e Mendes (2006) indicam a existência de ganhos tecnológicos da atuação conjunta entre empresas e universidades.

Muito embora a confiança e a força dos laços nas relações internas sejam aspectos positivos de um aglomerado, destaca-se a necessidade de algum grau de abertura para

manutenção do fluxo de novas informações e conhecimentos em especial para a geração de inovações (MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2009; EISINGERICH; BELL; TRACEY, 2010; SODEREGGER; TAUBE, 2010; CHO; SANG-HUYN; CHA, 2013). Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernández (2011) destacam o papel das instituições de apoio públicas e privadas no desempenho de ações que nutrem a aglomeração com novas ideias e conceitos que serão interiorizados e refinados no ambiente da aglomeração através dos relacionamentos estabelecidos. Brusco (1993) ressalta ainda o papel dessas instituições de apoio na busca por novas informações e novos conhecimentos que não estariam disponíveis no entorno social da aglomeração.

Barros e Moreira (2005) identificam a atuação de associações de empreendedores, conselhos e associações comunitárias na estruturação do destino de Canoa Quebrada e os benefícios da participação ativa nesses tipos de organizações para a integração na comunidade, troca de ideias e de experiências. Czajkowski e Cunha (2010) destacam o papel desempenhado por órgãos públicos e associações patronais para o desenvolvimento da cooperação em um aglomerado turístico rural. Hoffmann e Campos (2013), ao estudarem destinos turísticos de Santa Catarina, destacam a presença de organizações que prestam suporte às empresas envolvidas nas atividades turísticas que funcionam como repositórios de conhecimentos e de tecnologias para as empresas do aglomerado. Os autores identificaram que os tipos de organizações de apoio e os serviços prestados são diferentes entre os destinos, e que a presença dessas instituições apresenta correlação positiva com o desempenho dos destinos (HOFFMANN; CAMPOS, 2013).

Para Sacomano Neto e Paulillo (2012), os modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão dos diferentes atores em aglomerados produtivos passam pelas diferentes interdependências existentes e pela especificidade da construção coletiva em cada localidade ou território produtivo. Dessa forma, as diferenças entre as instituições de suporte existentes e entre os diferentes serviços prestados podem representar recursos competitivos estratégicos diferenciais para o desenvolvimento das empresas inseridas em um território (HOFFMANN; CAMPOS, 2013; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016). Aprofundando a discussão da diversidade de instituições, Hoffmann, Oliveira e Brocchi (2016) chamam a atenção para a complementariedade e não-redundância dos serviços prestados pelas organizações para o desempenho das empresas e dos destinos.

Considera-se, assim, que a presença de organizações (públicas ou privadas) que prestam suporte para a gestão e desenvolvimento dos aglomerados constituem uma fonte de

recursos diferenciais para as empresas inseridas na aglomeração em relação às empresas de fora. Por estarem acessíveis a todas as empresas da aglomeração, esses recursos não seriam, *a priori*, fonte de vantagem competitiva entre as firmas locais. Hoffmann e Campos (2013), no entanto, destacam que os recursos de acesso disponíveis na aglomeração, assim como os recursos gerados por redes de empresas, podem ser apropriados de forma distinta pelas diferentes empresas locais. Lechner e Leyronas (2012) apresentam evidências de que os benefícios gerados para as empresas aglomeradas são acessados de forma mais eficiente por empresas com maiores graus de interconexões locais. Prim, Amal e Carvalho (2016), por sua vez, ressaltam que os recursos internos disponíveis são um fator importante para o acesso aos recursos disponibilizados pelo território.

Na presente seção foi evidenciado que o compartilhamento territorial por empresas de um mesmo setor econômico favorece o estabelecimento de relações cooperativas entre as empresas ainda que em um ambiente com a presença de competição. Além dos relacionamentos entre empresas, foi ressaltada a presença de organizações prestadoras de serviços de suporte à atividade empresarial nas aglomerações produtivas com potencial para incrementar o desempenho das empresas locais. A seção seguinte explora os relacionamentos interorganizacionais sob a ótica dos destinos turísticos. Posteriormente são abordadas características específicas do setor de hospedagem.

2.4 Relacionamentos Interorganizacionais em Destinos Turísticos

Buhalis (2000) define destinos turísticos como áreas geográficas que oferecem um conjunto de produtos e serviços turísticos integrados que serão comercializados e consumidos pelos turistas sob a marca comum do destino. Considerando a necessidade de integração de diferentes serviços, Baggio, Scott e Cooper (2010) argumentam que destinos turísticos são sistemas representados pelas redes de organizações que os compõem. Produtos turísticos são heterogêneos e complexos devido à discricionariedade do consumidor em selecionar o conjunto de serviços que serão utilizados (agências, transportes, hospedagem, alimentação, atrativos, compras, entre outros) sendo que esses serviços são heterogêneos em termos de suas funcionalidades, de suas tecnologias e de seus conhecimentos aplicados (TREMBLAY, 1998; MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014).

Diversamente a outras atividades econômicas, na atividade turística os consumidores se deslocam para um determinado destino a fim de usufruir dos atrativos, dos produtos e dos serviços ofertados (CUNHA; CUNHA, 2005; ZOUAIN, 2011). O produto turístico é o resultado da conjunção dos atrativos (naturais ou culturais), dos equipamentos turísticos, dos serviços e da infraestrutura de apoio ofertada (PAVLOVICH, 2003; FERREIRA *et al.*, 2011), elementos esses que são geograficamente localizados. A interação direta com características locais (atrativos) e a necessidade de relacionamentos e de integração dos diversos atores locais para a geração dos serviços ofertados fazem com que o conceito de aglomeração seja especialmente adaptado às características da atividade turística (CUNHA; CUNHA, 2005) de forma que diversos estudos recentes argumentam que o turismo é uma atividade econômica naturalmente aglomerada (BARROS; MOREIRA, 2005; MAZARO; VARZIN, 2008; ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; PASCARELLA; FONTES FILHO, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; COSTA; COSTA; MIRANDA JÚNIOR, 2012; OLIVEIRA; HOFFMANN; COSTA, 2013; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013). Ferreira e Estevão (2009), ao analisarem as características de aglomerações, argumentam que não há diferenças substanciais para a aplicação do conceito ao setor de serviços, com destaque para o turismo.

A vantagem competitiva de um destino depende mais dos relacionamentos desenvolvidos entre as organizações do que da competência de algumas firmas isoladas (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008; DENICOLAI;

CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010). O desempenho de um destino é resultado não só do desempenho das empresas individuais, mas principalmente da interação entre as organizações públicas e privadas, uma vez que o produto turístico se desenvolve a partir de uma série de agentes interdependentes e integrados (SELIN, BEASON, 1991; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2016). A cadeia produtiva do turismo se concentra em coordenação, cooperação e integração de atividades complexas e heterogêneas em um ambiente dinâmico (DRAGAN; KRAMBERGER; TOPOLSEK, 2015). A qualidade da experiência ofertada ao visitante depende não somente do apelo dos atrativos primários do destino, mas também da qualidade e da eficiência das atividades complementares (DWYER; KIM, 2003; PAVLOVICH, 2003; CZERNEK; CZARON, 2016), o que reitera a necessidade de complementariedade entre as diferentes atividades econômicas e do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais para o efetivo funcionamento do destino.

O turismo é uma atividade econômica complexa caracterizada pela coexistência de uma multiplicidade de pequenas e médias empresas que competem no mesmo ambiente ofertando produtos complementares que compõem a experiência proporcionada ao turista (MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014). No turismo a interdependência é uma característica essencial, uma vez que a colaboração entre diferentes organizações é o que cria o produto turístico (ZEMLA, 2014). A falta de coordenação e de coesão entre as organizações é um problema comum para a gestão dos destinos turísticos (JAMAL; GETZ, 1995). A atividade turística, por sua própria natureza, é dependente dos relacionamentos interorganizacionais para o seu desenvolvimento (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008).

Barros e Moreira (2005) destacam a necessidade de inter-relações entre empresas de diferentes setores para o desenvolvimento da atividade turística, além da presença de organizações dos setores público e privado e da sociedade civil organizada que atuam para oferecer serviços específicos dentro de um território ou destino. Não obstante à cooperação entre empresas, para Beritelli (2011), a cooperação no turismo envolve também instituições públicas e privadas, bem como a comunidade local. Na atividade turística, o governo desempenha um importante papel na gestão do destino, em especial na coordenação das empresas, mas também dessas com a própria comunidade, de forma a alcançar e manter a competitividade do destino (DWYER; KIM, 2003).

Assim como em outras atividades produtivas aglomeradas territorialmente, as relações entre empresas em destinos turísticos são marcadas pela forte presença de cooperação e de competição (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014; CZERNEK; CZARON, 2016; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2016). A natureza complexa da atividade turística faz com que haja a necessidade não somente de cooperação entre as empresas e entre essas e as organizações (públicas e privadas) de suporte à atividade, mas também o estabelecimento de relações não-competitivas entre empresas rivais é inevitável (ZEMLA, 2014). Para que destinos turísticos se tornem competitivos, deve haver uma mudança nas perspectivas das empresas de forma que suas estratégias considerem tanto a cooperação quanto a competição (TOLEDO; VALDÉS; POLLERO, 2002; RITCHIE; CROUCH, 2010), uma vez que o desempenho de um território ou de um destino está associado ao desempenho de suas empresas.

De forma específica, o presente trabalho enfoca os relacionamentos interorganizacionais das empresas do setor de hospedagem de destinos turísticos, sejam com outras empresas (relacionamentos verticais ou horizontais), sejam com instituições de suporte ao desenvolvimento do turismo presentes no destino. Da mesma forma que as demais atividades econômicas da cadeia produtiva do turismo, os relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos pelas empresas do setor de hospedagem influenciam o desempenho e a competitividade das organizações (PREBLE *et al.*, 2000; JUNQUEIRA; WADA, 2011; GUIZI; WADA; GÂNDARA, 2016). Para Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010), a competição e cooperação simultâneas ocorrem em empresas de hospedagem de destinos turísticos que cooperam para atrair os turistas e para lhes proporcionar uma experiência positiva, porém competem na oferta de seus produtos específicos. Maggioni, Marcoz e Mauri (2014) destacam que a cooperação entre empresas do mesmo nível na cadeia produtiva é determinante para o desempenho tanto do destino quanto das empresas.

Tratando especificamente sobre a estrutura do setor de hospedagem, Sinclair e Stabler (2009) caracterizam o segmento como fragmentado, composto por muitas empresas de pequeno e médio porte e com vasta diferença na qualidade dos serviços prestados, o que permite caracterizar a estrutura de mercado de diferentes formas de acordo com a localização e a distribuição espacial dos empreendimentos (desde concorrência perfeita em áreas altamente concentradas, passando por oligopólios e chegando até a monopólios quando se trata de um grande meio de hospedagem em uma localidade específica). Empreendimentos hoteleiros possuem características únicas, tais como produto estático (oferta do serviço em

uma mesma localidade sem a possibilidade de ajustes de oferta de acordo com variações na demanda), oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, pouca propensão à automação, impossibilidade de formação de estoque, produção, distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor, sazonalidade com picos e quedas na demanda de acordo com a temporada (GOHR; SANTOS, 2010).

Os empreendimentos hoteleiros são caracterizados também como intensivos em capital, sendo pouco flexíveis em razão das dificuldades de promover alterações substanciais nos projetos implantados e em sua localização (GORINI; MENDES, 2005). Proserpio (2007) entende que o considerável volume de investimentos imobiliários necessários para a construção dos meios de hospedagem são uma barreira tradicional do setor. Nesse sentido, os altos custos afundados para implantação dos empreendimentos são uma barreira tanto à entrada quanto à saída do setor, o que, de acordo com as proposições de Porter (1986), amplia a competição interna na indústria. Não obstante aos altos custos de instalação, os meios de hospedagem necessitam investir com regularidade na modernização de suas instalações e na manutenção da infraestrutura, uma vez que a desatualização ou o envelhecimento podem gerar desvantagens competitivas e influenciar negativamente o desempenho (GORINI; MENDES, 2005; GOHR; SANTOS, 2010).

Os serviços de hospedagem são ainda caracterizados como intensivos em mão-de-obra, com flutuações na demanda (sujeita à sazonalidade com períodos de picos e quedas na ocupação), custos operacionais fixos e elevados (GOHR; SANTOS, 2010). Por ser intensivo em mão-de-obra e se tratar de um serviço ininterrupto, há a necessidade de uma maior quantidade de empregados, sendo a qualificação um aspecto fundamental para a qualidade dos serviços (GORINI; MENDES, 2005; PROSERPIO, 2007; GOHR; SANTOS, 2010). A oferta de hospedagem compartilha características típicas das atividades do setor de serviços elencadas por Gallouj (2002), tais como: intangibilidade, simultaneidade entre produto e processo de produção e forte interação entre prestador e cliente durante o processo produtivo. Serviços de hospedagem estão sujeitos a uma capacidade fixa, o que gera problemas de periodicidade, como impossibilidade de aumento da oferta conforme variações na demanda ou nos preços, e perecibilidade, ou seja, impossibilidade de estoque do serviço ofertado. Essas características, de acordo com Sinclair e Stabler (2009), levam seus gestores a buscarem altas taxas de ocupação. Proserpio (2007) destaca que, dada a impossibilidade de estoque e de

ajuste da oferta, os hotéis operam com capacidade ociosa considerável, configurando perdas irre recuperáveis de receitas.

Dessa forma, não obstante estarem em uma cadeia produtiva naturalmente aglomerada, a concentração dos meios de hospedagem influencia o desempenho das empresas (AKEHUST, 1984; PAN, 2005; LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014), de forma que as características da estrutura dos serviços de hospedagem demandam uma busca constante pela competitividade por parte dos empreendimentos. Apesar da forte concorrência entre os meios de hospedagem, Proserpio (2007), ao examinar os impactos do avanço das redes hoteleiras internacionais no mercado brasileiro, argumenta que uma das respostas dos empreendimentos locais foi o fortalecimento de associações de hotéis independentes que buscaram reproduzir em âmbito local as sinergias das quais os empreendimentos das grandes redes hoteleiras internacionais se beneficiavam. Entre os serviços gerados destacam-se: marketing e promoção conjunta, sistemas de reservas compartilhados, negociação coletiva com fornecedores, entre outros (PROSERPIO, 2007). Ingram e Baum (1998) analisaram os relacionamentos de meios de hospedagem com redes de hotéis sob uma ótica racional de eficiência na operação. A associação de um empreendimento a uma rede de hotéis é explicada pela possibilidade de internalização da experiência da rede no mercado local (INGRAM; BAUM, 1998).

Em que pese estarem inseridos em uma estrutura competitiva, a cooperação com outros empresários pode favorecer a rentabilidade empresarial (LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). O desenvolvimento de parcerias e relacionamentos com outras empresas são uma prática comum no setor de hospedagem empregada para atender às demandas dos consumidores e fornecer melhores serviços (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014), o que ressalta a necessidade de interações com restaurantes, atrativos turísticos e demais empresas que compõem a oferta turística do destino. Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) apresentam evidências de que os relacionamentos influenciam positivamente o desenvolvimento de capacidades distintivas nas empresas turísticas. Hoffmann *et al.* (2015) apresentam evidências de que o desempenho superior de empresas de hospedagem está associado aos relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos com outras organizações da cadeia produtiva do turismo. Dong e Ling (2015) argumentam que meios de hospedagem inseridos em ambientes competitivos buscam cooperar com sítios de oferta de meios de hospedagem para ampliar sua demanda e aprimorar sua posição competitiva. Para Dragan, Kramberger e Topolsek (2015), a cooperação e a integração entre

empresas da cadeia produtiva do turismo auxiliam na conquista de vantagens competitivas, sendo particularmente importantes os processos de integração entre os prestadores de serviços (entre os quais os serviços de hospedagem) e as empresas de intermediação, tais como agências e operadores turísticos. Em que pese os argumentos sobre a importância dos relacionamentos interorganizacionais para o turismo, Zee e Vanneste (2015), em estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no tema redes de negócio no turismo, indicam que poucos estudos apresentam evidências sobre os resultados das redes. Nesse sentido, os autores argumentam que a questão dos benefícios das redes para os destinos e para as empresas de turismo ainda resta não respondida.

A presente seção buscou caracterizar os destinos assim como as empresas do setor de hospedagem evidenciando a importância dos relacionamentos para a formação do produto turístico e, por consequência, para o desempenho tanto do território quanto das empresas. A seguinte seção estabelece, a partir do referencial teórico revisado nas seções anteriores, o marco teórico da pesquisa, as hipóteses a serem testadas e o modelo teórico.

2.5 Marco Teórico

Esta seção tem por objetivo, a partir da discussão teórica realizada nas seções anteriores, apresentar o marco teórico e as hipóteses de pesquisa que orientarão as análises sobre a influência dos relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas aglomeradas territorialmente. Assume-se aqui que os relacionamentos interorganizacionais influenciam o desempenho das empresas (DYER; SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKASSON; SNEHOTA, 2006; GULATI, 2007), sendo que essa mesma lógica aplica-se para as empresas da economia do turismo (SELIN; BEASON, 1991; TREMBALY, 1998; PAVLOVICH, 2003; BERITELLI, 2011; ZEMLA, 2014) e, mais especificamente, ao setor de hospedagem (PREBLE *et al.*, 2000; BENGTTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014; MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014; HOFFMANN *et al.* 2015), objeto do presente trabalho.

Scott, Baggio e Cooper (2007) destacam que as análises das redes de relacionamentos costumam considerar três elementos, simultaneamente ou não: atores, relações e recursos. Recursos são o conteúdo que flui entre os atores de uma rede e inclui conhecimentos, ativos financeiros, informações, entre outros, que devem ser internalizados pelas empresas para a geração de valor (SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2007). Considerando a diversidade de atores com os quais as empresas de hospedagem interagem em um destino turístico e, conseqüentemente, a diversidade de recursos envolvidos nos relacionamentos, os potenciais recursos acessados a partir dos relacionamentos não são abordados no presente trabalho. Os atores são os chamados nós da rede e desempenham atividades e relações com outros membros da rede, além de controlar recursos e intercambiar informações. Em destinos turísticos, os atores são diversos em termos de tamanho e de funções desempenhadas (MICHAEL, 2007; SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2007).

As relações, por fim, são as conexões que ocorrem entre os atores e envolvem a transação de recursos. No presente estudo, os relacionamentos serão considerados sob uma perspectiva diádica com foco nas relações estabelecidas pelas empresas de hospedagem e na influência dessas relações sobre o seu desempenho. Nesse sentido, os relacionamentos serão classificados de acordo com o posicionamento na cadeia produtiva do turismo. A categorização dos relacionamentos a partir da cadeia produtiva mostra-se mais simples, pois

não demanda requisitos *a priori*, tais como confiança, interdependência, reciprocidade ou convergência de objetivos para sua caracterização. Adicionalmente, ressalta-se que diversos estudos empíricos recentes sobre organizações envolvidas na economia do turismo (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009; DONAIRE; SILVA; GASPAS, 2009; CURTIS; HOFFMANN, 2009; COSTA; COSTA; MIRANDA JÚNIOR, 2012; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013; CASSANEGO; SIMONI; MARCHI, 2013; COSTA; GONÇALVES; HOFFMANN, 2014) ou sobre destinos turísticos (BARROS; MOREIRA, 2005; HOFFMANN; COSTA, 2008; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; OLIVEIRA; COSTA; HOFFMANN, 2013; THOMAZINE *et al.*, 2013), embora verifiquem a presença de relacionamentos entre organizações e de comportamentos característicos de empresas em aglomerações territoriais, não identificam a cooperação como uma estratégia amplamente disseminada. Selin e Beason (1991) argumentam que a existência de relacionamentos interorganizacionais não necessariamente leva à cooperação. A cooperação entre os atores de destinos turísticos, embora necessária, não ocorre de forma óbvia (BERITELLI, 2011).

Dessa forma, o presente trabalho classificará os relacionamentos em três grupos: (i) Relacionamentos Verticais, quando envolvem empresas que operam em etapas diferentes da cadeia produtiva; (ii) Relacionamentos Horizontais, quando as empresas atuam na mesma etapa da cadeia produtiva; e (iii) Relacionamentos com Organizações de Suporte, posicionadas fora da cadeia produtiva e que prestam assistência às empresas. Como verificado na revisão da literatura, os diferentes tipos de relacionamentos são identificados como necessários para o desempenho das empresas do setor de turismo (SELIN, BEASON, 1991; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016).

A busca por relacionamentos com outras empresas, sejam esses horizontais ou verticais, é justificada pela literatura pelo acesso a recursos ou combinação de recursos complementares (JARILLO, 1988; DYER, 1996; GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; DAS; TENG, 2000; ZENG; CHEN, 2003; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012), otimização do processo produtivo através da redução das incertezas e dos custos de transação (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; GRANDORI; SODA, 1995), flexibilidade produtiva, adaptação ao ambiente, acesso a informações (MILES; SNOW, 1986; POWELL, 1990; GRANDORI; SODA, 1995;

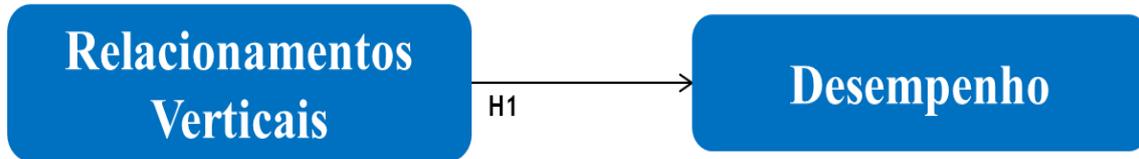
HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014), aprendizado, economias de escala, de escopo e inovação (BALESTRIN; VARGAS, 2004; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; DAGNINO *et al.*, 2015; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016).

De forma específica, a busca por Relacionamentos Verticais justifica-se pelos benefícios da coordenação e da integração da produtiva e pela complementariedade dos produtos e serviços ofertados, além de estar associada à mudança na forma de competir de pequenas empresas (MILES; SNOW, 1986; THORELLI, 1986; DYER, 1996; DYER; SIGH, 1998; DYER, 2000; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Relacionamentos Horizontais, por sua vez, representam acordos voluntários flexíveis e adaptativos que envolvem trocas, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou de serviços entre firmas de um mesmo estágio da cadeia produtiva que mantém sua independência (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GIMENO, 2004; OUM *et al.*, 2004). Os benefícios de integrar o processo produtivo devem ser superiores aos da atuação no mercado para a formação das redes (JARILLO, 1988) e, conseqüentemente, para o estabelecimento de relacionamentos com outras empresas. As empresas buscam benefícios dos relacionamentos das redes técnicas e de negócios através de interações interorganizacionais com vistas a melhorar seus desempenhos (MOLINA-MORALES *et al.*, 2015).

Considerando que o produto turístico é caracterizado pela composição de vários serviços (JAMAL; GETZ, 1995; BUHALIS, 2000; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; MICHAEL, 2007; BERITELLI, 2011), argumenta-se que o estabelecimento de relacionamentos verticais apresenta resultados positivos não só para as empresas, mas também para o destino turístico, devido à necessidade de coordenação para a efetiva competição contra outros destinos (CROUCH; RITCHIE, 1999; DWYER; KIM, 2003). Nas atividades turísticas, a busca por parceiros a montante ou a jusante da cadeia produtiva é uma condição para a qualificação dos produtos e serviços ofertados. Nesse sentido, entre os relacionamentos verticais desenvolvidos pelas empresas do setor hoteleiro, destacam-se aqueles com outras atividades econômicas inseridas na cadeia produtiva do turismo, tais como restaurantes, estabelecimentos de entretenimento, atrativos turísticos, agências de receptivo e de viagens. A partir dos argumentos apresentados, se estabelece a primeira hipótese de pesquisa (Figura 2.1):

Hipótese 1 – relacionamentos verticais influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.

Figura 2.1 – Modelo Teórico – Hipótese 1



Da mesma forma que os relacionamentos verticais, os relacionamentos horizontais são importantes para o desempenho das empresas (ZENG; CHEN, 2003; OUM *et al.*, 2004; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; KONGMANILA; TAKAHASHI, 2009; RAZA-ULLAH; BENGTTSSON; KOCK, 2014; MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016). Relacionamentos horizontais representam acordos voluntários e adaptativos que envolvem trocas, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou de serviços entre firmas de um mesmo estágio da cadeia produtiva que guardam sua independência e optam por coordenar atividades específicas para consecução de objetivos comuns (BALESTRIN; VARGAS, 2004; GIMENO, 2004; OUM *et al.*, 2004), representando uma oportunidade de aprendizado e de acesso à recursos (GNYAWALI; PARK, 2009).

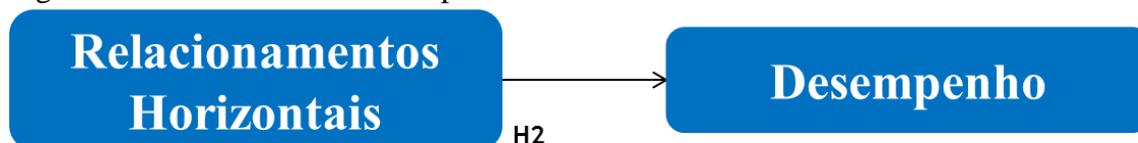
Se por um lado a sobreposição de nichos de mercado dificulta a verificação das possíveis sinergias da atuação conjunta, por outro, empresas em um mesmo estágio da cadeia produtiva possuem processos produtivos próximos, compartilham um mesmo mercado e as pressões competitivas e os problemas oriundos do ambiente organizacional. Nesse sentido, relacionamentos horizontais constituem uma alternativa eficiente para busca por soluções para problemas compartilhados (INGRAM; BAUM, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; 2008b). Diversos estudos evidenciam que a cooperação com empresas do mesmo setor produtivo apresenta resultados positivos (RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008; BONEL; PELLIZZARI; ROCCO, 2008; BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RITALA; GILNAM; WEGMANN, 2014; WU, 2014; TELLER; ALEXANDER; FLOH, 2015).

A cooperação entre pequenas empresas fomenta o acesso a novos recursos e tecnologias, influenciando o desenvolvimento de inovações, acesso a novos mercados, a geração de economias de escala (WITTMANN; DOTTO; WEGNER, 2008; OLAVE; AMATO NETO, 2001; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014) e, em última instância promovendo o desenvolvimento. Pequenas empresas unem esforços a outras empresas

similares para aumentar o seu potencial (VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016). Considerando que a economia do turismo é caracterizada como uma cadeia produtiva altamente fragmentada e composta por um grande número de pequenas empresas (SINCLAIR; STABLER, 2009), essa perspectiva parece especialmente apropriada. Para Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010), a competição e cooperação simultâneas ocorrem em empresas de hospedagem de destinos turísticos que cooperam para atrair os turistas e lhes proporcionar uma experiência positiva, porém competem na oferta de seus produtos específicos. Para Maggioni, Maroz e Mauri (2014), a cooperação entre empresas do mesmo estágio na cadeia produtiva no turismo é determinante para o desempenho tanto do destino quanto das empresas. Considerando os argumentos apresentados se estabelece a segunda hipótese de pesquisa (Figura 2.2).

Hipótese 2 – relacionamentos horizontais influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.

Figura 2.2 - Modelo Teórico – Hipótese 2



Considerando que o turismo é uma atividade econômica naturalmente aglomerada (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; COSTA; COSTA; MIRANDA JÚNIOR, 2012; OLIVEIRA; HOFFMANN; COSTA, 2013; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013), em que coexistem no mesmo território uma grande quantidade de empresas de pequeno porte que atuam em diferentes etapas da cadeia produtiva. A proximidade entre firmas e instituições locais favorece a coordenação, a troca de informações, o desenvolvimento da confiança e o estreitamento dos laços entre os atores (MOLINA-MORALES, 2001), além de criar vantagens em termos de disponibilidade de produtos, oferta de mão-de-obra, compartilhamento de informações e reduzir os custos para as empresas (MICHAEL, 2007).

Agglomerações territoriais caracterizam-se também pela presença de organizações públicas e privadas que prestam suporte à atividade empresarial (BRUSCO, 1993; SCHMITZ, 1993; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011). Entre as organizações presentes em aglomerações territoriais pode-se destacar: agências

governamentais, associações profissionais e empresariais, instituições financeiras, universidades, centros de ensino e pesquisa e sindicatos (BRUSCO, 1993; EBERS; JARILLO, 1998; DAYASINDHU, 2002).

Entre os serviços prestados por essas organizações de apoio destacam-se: provisão de informações e conhecimentos sobre novos produtos e mercados (MOLINA-MORALES E MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2009), capacitação e provisão de mão-de-obra qualificada, prestação de serviços tecnológicos, facilitação do acesso a financiamento e disseminação de conhecimentos e de novas tecnologias (SCHMITZ, 1993), serviços de difícil produção e apropriação para uma empresa privada (BRUSCO, 1993). Adicionalmente ressalta-se o papel desempenhado por essas organizações de suporte na criação de um ambiente institucional adequado para as empresas (FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010). Organizações de suporte atuam garantindo as condições necessárias para que os relacionamentos entre empresas se estabeleçam (BRUSCO, 1993; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; GRANDORI; SODA, 1995; BAIARDI E LANIADO, 2000), especialmente em ambientes em que há uma baixa propensão a cooperar (ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015).

Beritelli (2011) destaca que, além da cooperação entre empresas, a cooperação no turismo envolve também instituições públicas e privadas. Essas instituições desempenham papel importante na gestão do destino, em especial na coordenação da atividade empresarial, mas também dessas com a própria comunidade, de forma a alcançar e manter a competitividade do destino (DWYER; KIM, 2003). Hoffmann e Campos (2013) e Hoffmann, Oliveira e Brocchi (2016) ressaltam a presença de organizações que prestam suporte às empresas envolvidas nas atividades turísticas e que essas organizações por prestarem serviços diferentes podem ser fontes de vantagens competitivas para as empresas. Barros e Moreira (2005) identificam a atuação de associações de empreendedores, conselhos e associações comunitárias na estruturação do destino de Canoa Quebrada – CE e os benefícios da participação ativa nesses tipos de organizações para a integração na comunidade, troca de ideias e de experiências. Czajkowski e Cunha (2010) destacam o papel desempenhado por órgãos públicos e associações patronais para o desenvolvimento da cooperação em um aglomerado de turismo rural.

Estudos internacionais corroboram o papel das instituições de suporte. Zang, Xie e Tam (2010) indicam a importância de relacionamentos entre firmas com instituições de suporte e com organizações de pesquisa para a geração de inovações. Tratando especificamente de destinos turísticos, Bonet (2003) destaca o papel da criação de um órgão

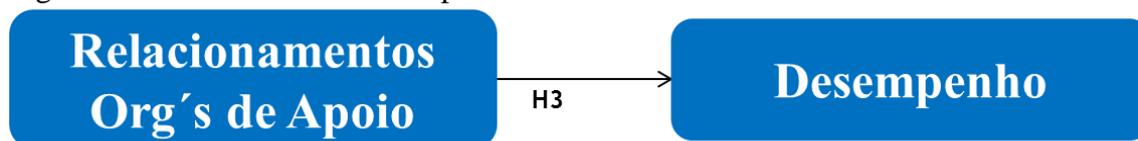
de economia mista para o desenvolvimento do turismo em Barcelona - Espanha. De forma similar, Trimarchi (2004) ressalta a atuação do governo junto a empresas locais em Siena – Itália para a promoção do turismo cultural. André (2004), por sua vez, ressalta o papel do planejamento conjunto de organizações públicas e privadas para uma melhor inserção de mercado de destinos turísticos. Trabalhos mais recentes, tais como os de Pike e Page (2014) e Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) evidenciam o papel das Organizações de Gestão dos Destinos – DMOs (sigla em inglês) – não só para o posicionamento de mercado, mas também para a promoção do desenvolvimento econômico e social a partir do turismo.

Muito embora os resultados dos estudos nacionais e internacionais acima apresentados adotem como nível de análise o território ou o destino, entende-se que os benefícios gerados devam ser primeiramente assimilados pelas empresas para que posteriormente possam gerar benefícios para a localidade. Nesse sentido, os serviços prestados por essas organizações influenciam o desempenho das empresas aglomeradas e, considerando a existência de diferenças entre as organizações presentes nos destinos turísticos e também nos serviços disponibilizados, argumenta-se que a atuação dessas organizações constitui uma fonte potencial de diferencial competitivo para os destinos (HOFFMANN; CAMPOS, 2013).

Embora, em princípio, os recursos estejam disponíveis a todas as empresas de uma aglomeração, o efetivo acesso aos serviços ocorre de forma distinta, seja devido a diferenças nas capacidades das empresas, seja devido ao posicionamento ocupado na rede de relacionamentos (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; ARYA; LIN, 2007; GULATI, 2007; MASQUIETO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011; MOLINA-MORALES *et al.*, 2013; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016). Uma vez que o acesso e a apropriação dos recursos das organizações de suporte são heterogêneos, o estabelecimento de relações com essas organizações pode explicar diferenças no desempenho das empresas de uma mesma aglomeração. Nesse sentido, estabelece-se a seguinte hipótese (Figura 2.3):

Hipótese 3 – relacionamentos com organizações de apoio influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.

Figura 2.3 - Modelo Teórico – Hipótese 3

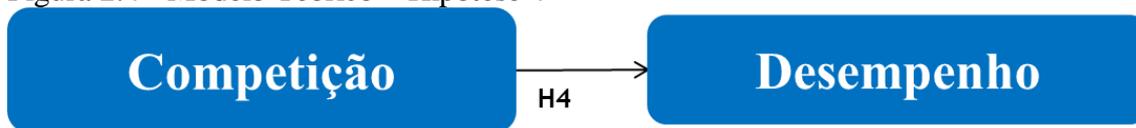


Ainda que o enfoque principal recaia sobre a competição contra empresas de fora da rede ou do aglomerado, a competição ocorre também entre empresas que participam de uma rede (THORELLI, 1986; JARILLO, 1998; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006) ou que estão inseridas em um aglomerado (BRUSCO, 1993; SCHMITZ, 1993; PORTER, 1998; MOLINA-MORALES, 2001; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011). Embora seja um relacionamento indireto (BENGTSSON; KOCK, 2003), a competição influencia o desempenho das empresas. De acordo com os argumentos do modelo ECP, a rivalidade entre empresas concorrentes tem o efeito de reduzir o desempenho financeiro das empresas (AKEHURST, 1984; PORTER, 1986; PAN, 2005). Por outro lado, estar submetido à pressão competitiva estimula a busca pela eficiência, o aprimoramento de processos e de produtos e o desenvolvimento de competências com efeitos positivos sobre o desempenho empresarial (BENGTSSON; KOCK, 2000; BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; KON, 2004; THOMAS, 2005; PORTER, 2009; MEIRELLES, 2011; NGUYEN; PEARCE, 2015).

Destaque-se ainda a perspectiva de que a presença da competição e da cooperação gera melhores resultados para as empresas, uma vez que, através da cooperação as firmas compartilham recursos e operam de forma conjunta para atingir objetivos comuns e através da competição buscam melhorar o desempenho individual (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008; BONEL; PELLIZZARI; ROCCO, 2008; KYLANEN; RUSKO, 2011; BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; WU, 2014; TELLER; ALEXANDER; FLOH, 2015). A partir dos argumentos apresentados, entende-se que a competição entre as empresas possui influências diretas e indiretas sobre o desempenho empresarial (Figura 2.4) de forma que se estabelece a seguinte hipótese de pesquisa:

Hipótese 4 – a competição influencia o desempenho das empresas do setor de hospedagem.

Figura 2.4 - Modelo Teórico – Hipótese 4



Não obstante a influência sobre o desempenho, a competição estimula também busca por relacionamentos interorganizacionais. As relações entre empresas de um mesmo segmento da cadeia produtiva seriam negativamente afetadas pela competição. Nos estudos sobre redes, especialmente em redes horizontais, a competição interna é vista como um fator de desagregação que prejudica a formação e o adequado funcionamento da rede (BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; BORTOLASO; PERUCIA, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; GASPAR *et al.*, 2014; WU, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016).

Em diferentes trabalhos, a competição é identificada como um empecilho ou fator dificultador da cooperação entre empresas (p.ex.: Selin e Beason, 1991; Lydeka e Amadovicus, 2007; Hocayen-da-Silva e Teixeira, 2009; Castro, Bulgacov e Hoffmann, 2011; Padilha, Gallon e Mattos, 2012). A competição intensa aumenta o risco de comportamentos oportunistas e inibe o estabelecimento de relacionamentos cooperativos entre empresas concorrentes (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; ZENG *et al.*, 2015). Apesar dos argumentos apresentados, cooperação e competição são vistas como paradoxais devido a lógicas opostas de geração de valor conjunta e apropriação de valor individualizada (BAIARDI; LANIADO, 2000; BENGTSSON; KOCK, 2000; ZENG; CHEN, 2003; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RITALA; TIDSTROM, 2014; RITALA; GOLNAM; WEGMANN, 2014; GNYAWALI *et al.*, 2016).

Assim:

Hipótese 5.1 – a intensidade alta da competição influencia negativamente a busca por relacionamentos horizontais.

Figura 2.5 - Modelo Teórico – Hipótese 5.1



As organizações estão submetidas a diferentes influências ambientais que resultam em processos isomórficos, sejam elas derivadas da competição e da eficiência ou do ambiente social em que as empresas se inserem (DIMAGGIO; POWELL, 1983; POPADIUK, RIVERA; BATAGLIA, 2014). Entre os processos isomórficos, destaca-se o mimético em que as organizações, em resposta a um ambiente de incertezas, buscam se espelhar em organizações de seu campo que sejam percebidas como legítimas ou bem-sucedidas (DIMAGGIO; POWELL, 1983), ainda que a simples reprodução não necessariamente assegure o mesmo desempenho. Firms em situação de desvantagem competitiva buscam reduzir o diferencial competitivo de suas rivais através da reprodução de suas estratégias bem-sucedidas ou da busca por recursos substitutos que lhes possibilitem imitar suas rivais (BARNEY, 1991).

Relacionamentos interorganizacionais são uma fonte de acesso a recursos estratégicos que de outra forma não estariam disponíveis para a empresa (DYER; SINGH, 1998; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1998; DAS; TENG, 2000; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012), sendo uma forma de enfrentar a escassez de recursos (COMBS; KETCHEN, 1999). Relacionamentos influenciam o desempenho das empresas (DYER; SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKASSON; SNEHOTA, 2006; GULATI, 2007; BENGTTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; BERITELLI, 2011; ZEMLA, 2014) e por serem socialmente complexos e dependentes da trajetória historicamente adotada, possuem o potencial para conferir vantagens competitivas (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; GULATI; NOHRIA; ZAHER, 2000).

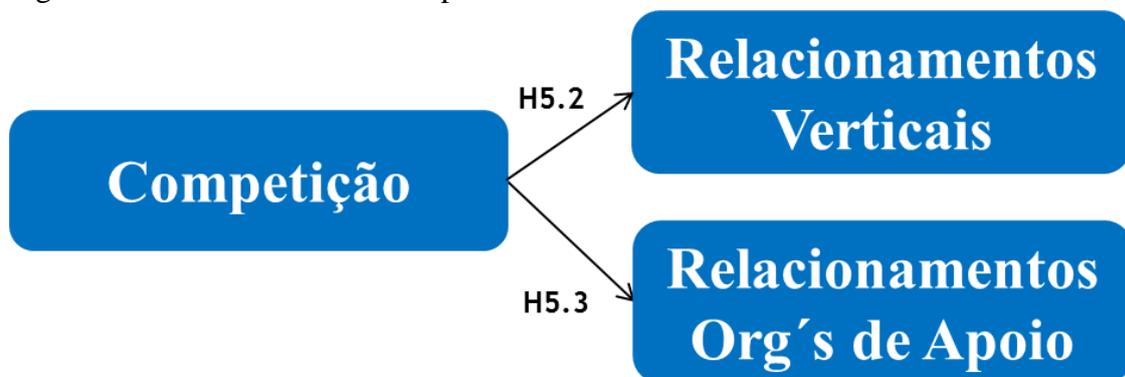
Para Thorelli (1986), o posicionamento dentro da rede é uma questão fundamental para a estratégia, de forma que os relacionamentos estabelecidos por uma empresa podem lhe proporcionar vantagens competitivas e desempenho superior. Entretanto, recursos estratégicos, que possibilitam desempenhos superiores, são naturalmente escassos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; ARIKAN, 2001). Como destacado por Barney (1991), empresas rivais buscam emular a estratégia das empresas de desempenho superior buscando o

acesso aos mesmos recursos ou a recursos substitutos através de relacionamentos com as mesmas organizações ou com organizações similares. Quanto maior a competição entre as empresas, maior a busca por recursos similares que proporcionem uma vantagem competitiva ou que impeçam uma situação de desvantagem competitiva. Em um ambiente competitivo, as empresas buscam acessar os mesmos recursos disponíveis para suas rivais, a partir de relacionamentos interorganizacionais, de forma a evitar uma posição de desvantagem competitiva. Gimeno (2004) apresenta evidências de que as empresas respondem à formação de alianças de suas rivais de duas formas: (i) buscando alianças com os parceiros de suas rivais, em uma tentativa de acesso aos mesmos recursos disponíveis e gerando competição interna na rede; ou (ii) formando alianças equivalentes com outras empresas gerando competição entre redes. De forma similar, Gnyawali, He e Madhavan (2006) indicam que as firmas adotam comportamentos para reduzir a vantagem competitiva de seus competidores. O grau de competição influenciaria, portanto, o estabelecimento de relacionamentos com organizações localizadas em outros pontos da cadeia produtiva, assim como com organizações de apoio (Figura 2.6). Partindo dessas considerações, estabelecem-se as hipóteses de pesquisa a seguir:

Hipótese 5.2 – a intensidade alta da competição influencia positivamente a busca por relacionamentos verticais.

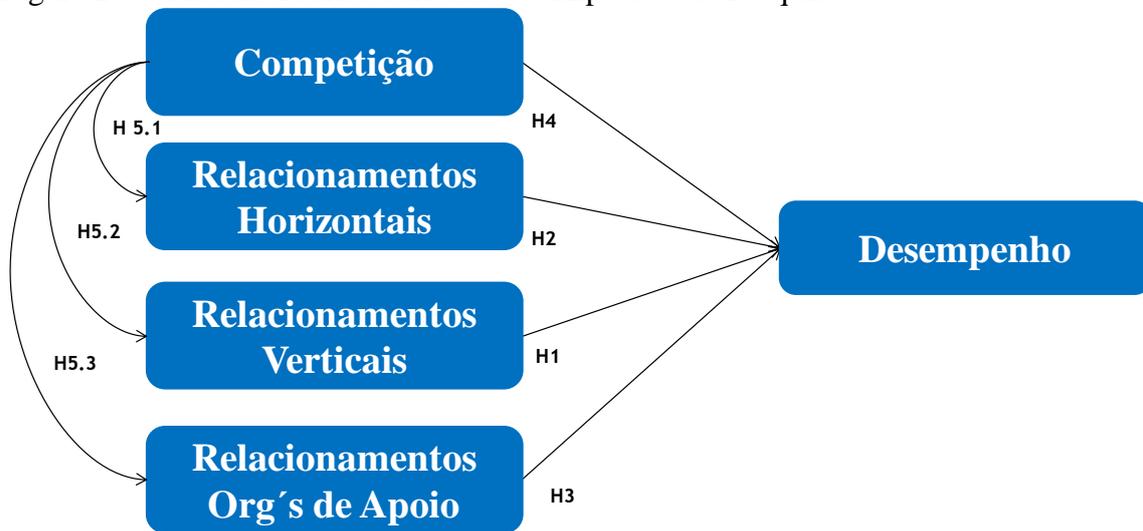
Hipótese 5.3 – a intensidade alta da competição influencia positivamente a busca por relacionamentos com organizações de apoio.

Figura 2.6 - Modelo Teórico – Hipóteses 5.2 e 5.3



A partir do conjunto de hipóteses de pesquisa desenvolvidas se estabelece o Modelo Teórico apresentado na Figura 2.7.

Figura 2.7 – Modelo Teórico derivado das Hipóteses de Pesquisa



3. MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como descritivo e explicativo, de acordo com a classificação proposta por Richardson (2012), com técnicas quantitativas de análise dos dados. A pesquisa teve por objeto as empresas do setor de hospedagem¹. Muito embora diversas atividades econômicas sejam consideradas como atividades características do turismo² (p.ex.: bares e restaurantes, hospedagem, transporte, entretenimento, entre outros), os meios de hospedagem constituem o negócio mais diretamente associado à economia do turismo (IBGE, 2008), uma vez que o seu consumo ocorre quase que exclusivamente por não-residentes. O universo de estudo é composto pelas empresas de 4 destinos turísticos: Itatiaia (RJ); Bonito (MS); Tiradentes (MG); e Gramado (RS). Esses destinos foram selecionados em função de dois critérios: (i) alto desempenho da economia do turismo; e (ii) importância do turismo para a economia local. Para a seleção dos destinos a serem estudados não foram consideradas capitais, uma vez que a presença de outras atividades econômicas em estágio avançado de desenvolvimento torna mais difícil isolar e mensurar os impactos do desenvolvimento da atividade turística de forma específica.

Em recente estudo, o Ministério do Turismo (2015) categorizou os 3.345 municípios inseridos no Mapa da Regionalização de acordo com o desempenho na economia do turismo, sendo que Itatiaia, Bonito e Tiradentes ficaram no segundo grupo de melhor desempenho (estando entre os 5,5% melhores destinos turísticos nacionais) e Gramado ficou no grupo de destinos de melhor desempenho. Destaque-se ainda que Bonito, Tiradentes e Gramado foram escolhidos pelo Ministério do Turismo como Destinos Indutores do desenvolvimento do turismo nacional. O município de Itatiaia, embora não seja um destino indutor, encontra-se geograficamente próximo dos dois principais centros urbanos nacionais, Rio de Janeiro e São Paulo, capitais dos dois principais estados emissores de turistas³, além de

¹ A Pesquisa de Serviços de Hospedagem do IBGE (2011) elenca entre os meios de hospedagem: hotéis, apart-hotéis, pousadas, motéis, pensões de hospedagem e albergues turísticos. Considerando o objetivo de verificar a influência da competição sobre os demais relacionamentos interorganizacionais, foram considerados para a presente pesquisa os hotéis e as pousadas. Os demais tipos de estabelecimentos foram considerados desde que prestassem serviços similares. Como critério de similaridade foram empregados (i) a oferta de hospedagem em quartos separados e (ii) a oferta de café da manhã para os hóspedes.

² O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE - define atividades econômicas características do turismo – ACT – como aquelas nas quais as unidades econômicas (as empresas) produzem pelo menos um produto característico de turismo, ou seja, produtos sensíveis ao consumo de visitantes (IBGE, 2008).

³ De acordo com o Estudo de Demanda Doméstica (MTur, 2012), o Estado de São Paulo responde por cerca de 22,5% do emissivo turístico doméstico, enquanto que o Estado do Rio de Janeiro responde por cerca de 9% do emissivo turístico doméstico.

receber uma quantidade considerável de turistas nacionais, superior a de diversos destinos indutores. Sua presença entre os destinos analisados justifica-se ainda como medida de controle para verificar a ocorrência de eventuais efeitos característicos dos destinos indutores.

Não obstante às informações acima, observa-se que nos destinos selecionados mais de 10% de suas empresas desempenham atividades relacionadas à economia do turismo, sendo que a quantidade de pessoas empregadas ultrapassa, em média, 20% da mão-de-obra assalariada no município. A Tabela 3.1 apresenta algumas características dos municípios selecionados.

Tabela 3.1 – Características dos Destinos Selecionados

Destino	Nº empresas (2013)*	Pessoal ocupado (2013)*	RAIS 2013 - ACT's**		RAIS 2013 - Hospedagem**		% Empresas Turismo	% Empregos Turismo	% Empregos Hospedagem
			Empregos	Empresas	Empresas	Empregos			
Gramado	3.093	16.887	4.035	359	124	1.962	11,61%	23,89%	11,62%
Bonito	805	3.497	1.145	159	52	516	19,75%	32,74%	14,76%
Tiradentes	468	1.815	662	134	79	419	28,63%	36,47%	23,09%
Itatiaia	995	7.760	1.349	203	100	638	20,40%	17,38%	8,22%

* Fonte: IBGE. Cadastro Central de Empresas 2013. Acessado via site do IBGE em 26/11/2015.

** Fonte: Sistema de Informações sobre o Mercado de Trabalho no Setor Turismo - SIMT. Informação disponibilizada pelo MTur em dezembro/2015.

A partir da seleção dos destinos, a quantidade de meios de hospedagem a serem analisados foi identificada a partir dos dados da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais – e do sítio *Trip Advisor* – www.tripadvisor.com.br. A Tabela 3.2 traz o quantitativo das amostras iniciais estimadas, seguindo as orientações de Barbetta (2006), para cada um dos destinos pesquisados. Nota-se que os questionários respondidos em duas cidades superaram o valor mínimo da amostra estratificada. Em Itatiaia o valor mínimo foi exatamente o alcançado e em Tiradentes o quantitativo ficou abaixo da estimativa inicial.

Tabela 3.2 – Amostragem Pesquisa

Municípios	Qtd. Meios de Hospedagem		Amostra Aleatória Simples por Destino		Amostra Estratificada		Questionários Respondidos
	RAIS*	<i>Trip Advisor</i> **	RAIS*	<i>Trip Advisor</i> **	RAIS	<i>Trip Advisor</i>	
Gramado	124	213	95	139	67	85	105
Bonito	52	90	46	73	28	36	41
Tiradentes	70	174	60	121	38	69	63
Itatiaia	96	130	77	98	52	52	52
Total	342	607	-	-	184	241	261
Amostra Pesquisa	184	241	-	-	-	-	-

*Fonte: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS – 2013 – dados coletados em janeiro de 2015.

** Fonte: Sítio *Trip Advisor* - <http://www.tripadvisor.com.br/> - acessado em março de 2015.

3.1 Instrumento de Coleta de Dados

Os dados analisados são de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram coletados a partir de questionário estruturado com perguntas divididas em 3 blocos, com respostas em escalas nominais e intervalares. O primeiro bloco era composto por perguntas voltadas à categorização do respondente, do empreendimento e de suas características. O segundo bloco era focado na identificação da importância dos diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos, fossem esses com organizações de apoio, verticais ou horizontais. As perguntas elencaram diferentes organizações e solicitaram aos respondentes que identificassem a importância do relacionamento com a organização para a empresa a partir de uma escala de sete pontos, sendo 1 para a menor intensidade e 7 para a maior intensidade. O terceiro bloco era composto por questões que abordam a percepção do respondente quanto ao desempenho da empresa em termos de faturamento, custos, quantidade de turistas recebidos pelo estabelecimento e de turistas recebidos pelo destino. Ao final do instrumento de coleta, foram realizadas questões abertas para identificar quais organizações e com quais empresas a empresa possui um relacionamento mais próximo.

O instrumento inicialmente proposto foi submetido a um processo de validação com vistas à verificação de falhas, inconsistências, ambiguidades na redação das perguntas e dos comandos, bem como a verificação de sua aplicabilidade para a consecução dos objetivos da pesquisa. A validação do instrumento foi dividida em duas grandes etapas: (i) avaliação por especialistas e (ii) aplicação de pesquisa-piloto. Durante a análise por especialistas buscou-se apresentar o instrumento de coleta de dados para profissionais afetos à temática do estudo que, no entanto, atuassem em diferentes áreas para que pudessem criticar a proposta preliminar de instrumento. Todas as críticas ou sugestões feitas foram tabuladas como forma de se manter o controle sobre as alterações efetivadas sobre a proposta inicial de instrumento.

O primeiro especialista consultado foi um pesquisador da própria Universidade de Brasília – UnB – com experiência em pesquisas sobre redes e relacionamentos interorganizacionais. O principal foco abordado pelo pesquisador foram as análises posteriores a serem realizadas com os dados coletados e a necessidade de complementação de questões de forma que os construtos propostos pudessem estar melhor representados no instrumento. A partir das considerações do pesquisador foram feitas as primeiras adequações no instrumento.

Posteriormente, buscou-se a opinião de duas profissionais do Ministério do Turismo – MTur – com ampla experiência na realização de pesquisas na economia do turismo em âmbito federal, estadual e municipal. Considerando a disponibilidade dos profissionais, optou-se por agendar uma reunião em que foi realizada uma breve apresentação do projeto de pesquisa e do instrumento proposto. A partir da apresentação, foi solicitado às profissionais do MTur que apreciassem a redação das perguntas, de potenciais dificuldades de compreensão por parte dos respondentes, da extensão do questionário, além da identificação de eventuais empresas ou instituições de apoio que não tivessem contempladas nas perguntas.

O instrumento também foi submetido à avaliação de um profissional gestor do setor de hospedagem que atualmente gerencia um estabelecimento de alto padrão em Brasília – DF. Inicialmente, buscou-se a realização de um pré-teste do instrumento de forma que o questionário foi aplicado simulando as condições de campo da pesquisa. Após a aplicação do instrumento, foi questionado ao Gestor: (i) se alguma das questões teriam potencial para causar algum embaraço aos respondentes; (ii) se ele havia notado dubiedade em alguma pergunta; (iii) se alguma questão seria de difícil compreensão em termos das organizações com quem o empreendimento se relaciona; e (iv) se ele teria alguma crítica ou sugestão para o instrumento. O Gestor afirmou não ter tido dúvidas na compreensão das questões ou das instruções, tampouco notou ambiguidades nas perguntas. Suas sugestões focaram na avaliação do desempenho das empresas, sendo recomendadas algumas questões para melhor avaliar o desempenho dos meios de hospedagem. Durante a discussão sobre o instrumento, o Gestor indicou que informações disponíveis em sítios de oferta de meios de hospedagem, tais como *Booking e Trip Advisor* são utilizadas para a elaboração da estratégia dos empreendimentos. Considerando a intenção de utilizar a avaliação dos hóspedes como um indicador de qualidade e a quantidade de avaliações como um indicador da quantidade de hóspedes, o Gestor considerou ambas alternativas válidas, sendo que a quantidade de avaliadores como *proxy* para a quantidade de clientes deveria ser ponderada pelo tamanho dos meios de hospedagem como forma de evitar distorções.

Antes de proceder ao teste com gestores do setor de hospedagem, o instrumento foi submetido à avaliação de três pesquisadores com experiência em pesquisas em turismo, com foco em estratégia, preferencialmente com experiência no objeto a ser estudado. O contato com os pesquisadores ocorreu via correio eletrônico. Na mensagem, além da apresentação do pesquisador e da pesquisa, foram identificados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, os construtos a serem avaliados a partir do instrumento, além de uma

breve descrição do instrumento. Anexos ao *e-mail* foram encaminhadas a figura do modelo proposto para a pesquisa, como forma de facilitar a identificação da relação entre as variáveis a serem mensuradas, e a versão do instrumento após as adequações a partir das críticas até então recebidas. Foi solicitado aos pesquisadores que encaminhassem suas críticas/comentários no prazo de 15 dias.

Dos três pesquisadores contatados, dois responderam encaminhando críticas ou sugestões. Apenas uma das respostas, no entanto, foi encaminhada dentro do prazo estipulado. Nesse caso, as críticas e sugestões feitas foram devidamente registradas e consideradas para a versão final do instrumento. No segundo caso, as sugestões apresentadas focaram principalmente na terceira parte do instrumento que busca avaliar o desempenho dos meios de hospedagem. Cumpre destacar que nenhum dos pesquisadores identificou problemas na utilização das questões propostas para análise dos relacionamentos interorganizacionais.

As críticas e sugestões ao instrumento foram consideradas e as adequações julgadas pertinentes foram feitas. A versão pós-críticas do instrumento foi testada a partir da aplicação de pesquisa-piloto em um público-alvo similar aos respondentes que seriam alvo da pesquisa, seguindo orientação de Oppenheim (2000). Martins e Theóphilo (2009) sugerem que o pré-teste do instrumento de coleta ocorra a partir da aplicação do questionário a uma pequena amostra composta por entre 3 e 10 colaboradores. Dessa forma, buscou-se a realização do teste do instrumento com gestores do setor de hospedagem de Pirenópolis-GO. O teste foi aplicado presencialmente entre os dias 31 de maio e 1º de junho de 2015 em 6 empresas do setor de hospedagem do Município. Buscou-se, na aplicação do questionário, abordar a maior variação de perfis de empresas (pousadas e hotéis de diferentes portes), assim como de respondentes (proprietários, alta gerência, média gerência e operacional). Na oportunidade foi possível identificar eventuais problemas nas questões propostas, além de verificar a melhor forma de abordar as empresas para a aplicação da pesquisa e os respondentes para explicação das questões e da escala de resposta.

A partir do teste realizado, foram feitos ajustes no instrumento de coleta. Foi eliminada uma questão sobre a remuneração dos empregados, uma vez que os respondentes não necessariamente associavam a questão ao crescimento real, mas aos ajustes anuais do salário mínimo. Adicionalmente, a questão aberta voltada para a identificação das principais organizações com quem o estabelecimento se relaciona foram divididas em duas para tentar estimular mais respostas por parte dos respondentes. A versão preliminar do instrumento de pesquisa, o currículo resumido dos especialistas e pesquisadores consultados, a tabela com

controle de alterações do instrumento e a versão final do instrumento estão apresentados no Apêndice 1.

3.2 Coleta de Dados

Para a execução da pesquisa de campo, optou-se pela coleta de dados de forma presencial como estratégia. Para Oppenheim (2000), a aplicação presencial do instrumento de pesquisa, embora mais custosa, possibilita a correção de eventuais incompreensões do instrumento por parte do respondente e aumenta a possibilidade de que todas as questões sejam respondidas. O envio de questionário eletrônico foi utilizado como estratégia complementar em casos de dificuldade ou impossibilidade de acesso ao respondente habilitado. Destaque-se que a aplicação eletrônica do questionário representa 5,7% da amostra obtida (15 questionários).

Anterior à efetiva aplicação da pesquisa, foi realizado o levantamento de informações sobre os meios de hospedagem dos destinos, a partir de diferentes fontes para posterior cruzamento dos dados e identificação de informações básicas sobre os empreendimentos (nome, endereço, endereço eletrônico e telefone). A partir dessas informações, foi tentado o contato preliminar com os potenciais respondentes via correio eletrônico com o intuito de informar e sensibilizar sobre a pesquisa e facilitar a coleta de campo. O teor da correspondência era composto pela identificação do pesquisador, apresentação dos objetivos da pesquisa, breve justificativa para a seleção do destino a ser pesquisado e período da realização da pesquisa de campo. Foi solicitado aos meios de hospedagem que indicassem um profissional que pudesse responder ao questionário, assim como dia e horário para visita do pesquisador (modelo apresentado no Apêndice 2). A partir da aplicação no segundo destino pesquisado (Gramado – RS), optou-se por já no contato inicial por *e-mail* disponibilizar o *link* para resposta eletrônica do questionário. Ainda antes da aplicação em campo da pesquisa, buscou-se o mapeamento e a identificação da localização geográfica dos meios de hospedagem, como forma de identificar os empreendimentos mais próximos ao local base do pesquisador, bem como aglomerações de meios de hospedagem e potenciais roteiros para a aplicação da pesquisa.

A aplicação do instrumento ocorreu em visita não agendada aos estabelecimentos. Na oportunidade, o pesquisador se identificava e informava sobre o levantamento com os meios de hospedagem do destino e solicitava conversar com gerente, com algum responsável

ou com alguém que pudesse prestar informações sobre o empreendimento. Preferencialmente o instrumento foi aplicado a gerentes ou proprietários do estabelecimento (ver Tabela 3.3 com informações sobre o perfil dos entrevistados por localidade). Somente houve a aplicação do instrumento a funcionários na impossibilidade de se acessar um gerente ou proprietário, sendo que o funcionário deveria estar trabalhando há mais de dois anos no estabelecimento e demonstrar capacidade de compreensão das questões. No caso de ausência momentânea de um potencial respondente para a aplicação do questionário, buscava-se identificar o respondente e agendar um horário para retorno do pesquisador. Em caso positivo, procedia-se a explicação das questões, informava-se que a pesquisa era sigilosa e que não haveria disponibilização de informações individualizadas sobre os respondentes, ou sobre o estabelecimento, e procedia-se a efetiva aplicação do questionário. Caso o estabelecimento estivesse fechado no momento da visita do pesquisador, foi feita uma nova visita por pelo menos uma vez antes de excluí-lo da pesquisa. O Quadro 3.1 resume as etapas para aplicação da pesquisa de campo.

Quadro 3.1 – Etapas para Aplicação da Pesquisa de Campo

Etapa	Atividades
Etapa I - Identificação dos Meios de Hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> I. Acesso ao sítio do órgão municipal de turismo, assim como de outras organizações de suporte, para identificação dos estabelecimentos; II. Acesso ao sítio <i>Trip Advisor</i> para identificação dos estabelecimentos; III. Tentativa de Contato Associação Hoteleira local e/ ou outras Instituições locais; IV. Cruzamento das informações obtidas; V. Identificação dos meios de hospedagem - informações sobre endereço, endereço eletrônico e contato telefônico.
Etapa II - Contato preliminar com os potenciais respondentes	<ul style="list-style-type: none"> I. Apresentação do Pesquisador e da Pesquisa; II. Solicitação de agenda para aplicação do questionário; III. Disponibilização de questionário <i>on-line</i>.
Etapa III - Mapeamento/ Localização dos Meios de Hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> I. Identificação dos estabelecimentos mais próximos ao local base do pesquisador; II. Identificação de aglomerações de meios de hospedagem; III. Identificação de roteiros e planejamento da coleta de dados.
Etapa IV – Abordagem ao Estabelecimento	<ul style="list-style-type: none"> I. Visita aos estabelecimentos; II. Apresentação do Pesquisador/ Pesquisa; III. Identificação do potencial respondente; IV. Agendamento e retorno caso de impossibilidade de aplicação no primeiro contato.
Etapa V - Aplicação do Instrumento de Pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> I. Contato com o respondente; II. Explicação dos objetivos da pesquisa; III. Explicação sobre o instrumento e escala utilizada para avaliação. IV. Aplicação do Questionário.

Cumprir destacar que, paralelamente à coleta de dados para a presente pesquisa, foram realizadas entrevistas com os gestores de organizações de suporte dos quatro destinos⁴ para o projeto CNPq nº 471589/2014-4, intitulado: “Atores, Cimento, Tijolos e a Construção do Muro da Competitividade: um Estudo em Destinos Turísticos”. Essas entrevistas contribuíram para sensibilização das organizações quanto a pesquisa com os meios de hospedagem e facilitação do contato com os respondentes da pesquisa. Adicionalmente, as informações levantadas, secundárias para essa pesquisa, foram empregadas para melhor compreensão dos resultados encontrados.

3.2.1 Estratégia de Coleta de Dados em Bonito

Para a execução da pesquisa em Bonito – MS, buscou-se a identificação dos meios de hospedagem presentes no município. Para tanto, utilizou-se como fonte inicial a lista de meios de hospedagem constante no sítio da Secretaria Municipal de Turismo de Bonito – <http://www.turismo.bonito.ms.gov.br/bonito/hoteis-pousadas> (acesso em maio de 2015). Como forma de se obter mais informações sobre a oferta de meios de hospedagem, buscou-se o contato com a Associação Bonitense de Hotelaria - ABH. Foram tentados contatos via telefone, assim como por correio eletrônico, a partir das informações disponíveis no sítio da Secretaria Municipal de Turismo. Contudo, não houve resposta por parte da Associação.

A lista inicial foi cruzada com o levantamento de meios de hospedagem realizado a partir do sítio *Trip Advisor* (acesso em maio de 2015) como forma de se evitar a coleta de dados de meios de hospedagem com informações faltantes para as análises estatísticas a serem realizadas. Foram excluídos da lista motéis, albergues, *campings* e outros empreendimentos que não compõem o objeto de análise. Cumprir destacar que no caso específico dos empreendimentos que se caracterizam como *Hostels*, embora não componham originalmente o objeto de análise, foram inicialmente mantidos para a coleta de dados. Ao abordar esse tipo de empreendimento, era inicialmente perguntado se eles alugavam quartos e se na diária estava incluso o café da manhã. Em caso positivo, o empreendimento era mantido na pesquisa por comercializar um serviço de hospedagem que pode ser compreendido como similar/ idêntico ao de uma pousada ou de um hotel e, assim, fazer parte da oferta hoteleira. Esse procedimento foi mantido para os demais destinos pesquisados.

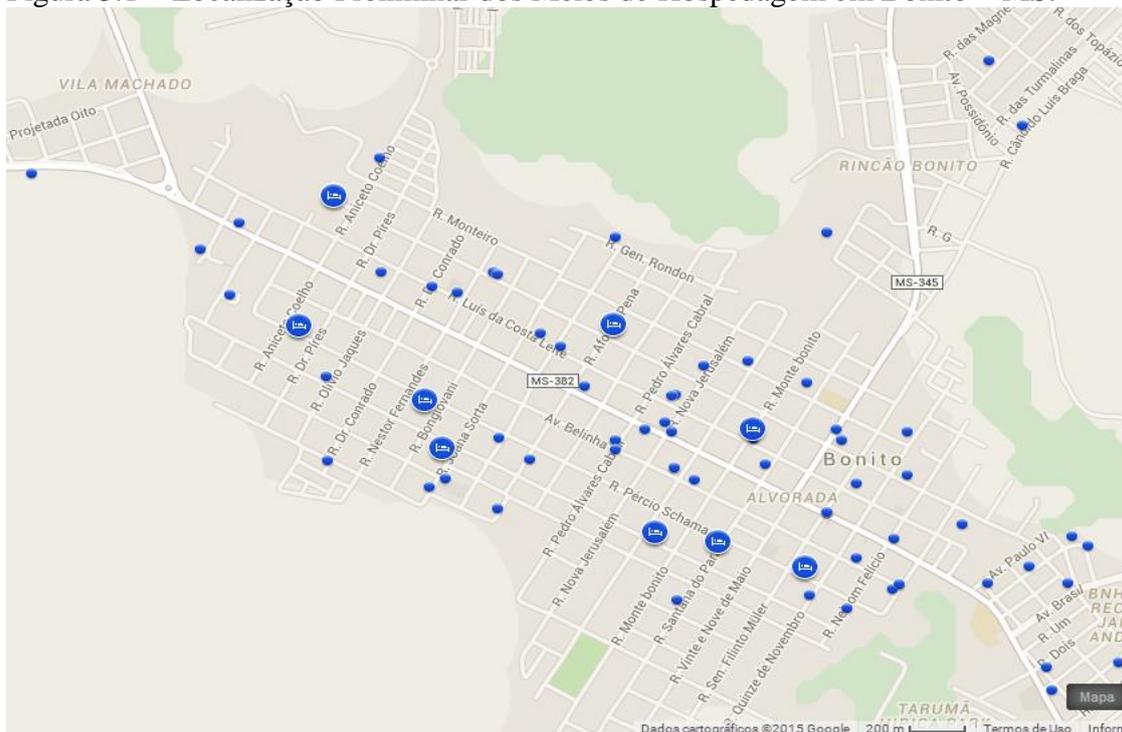
⁴ Apenas em Bonito as entrevistas foram realizadas em período distinto da coleta de dados.

A partir do cruzamento das informações coletadas, chegou-se a uma lista inicial de 67 meios de hospedagem a serem pesquisados. Para facilitar a coleta de campo, foi realizado procedimento de contato por correio eletrônico, conforme explicado. Desse contato inicial, houve retorno de sete empresas informando o horário e pessoa para contato para aplicação da pesquisa. Dessas, apenas uma empresa informou não poder participar da pesquisa, uma vez que, no período de coleta, não haveria no empreendimento um proprietário ou gestor responsável. Todas as empresas que responderam positivamente à solicitação foram visitadas e responderam ao questionário.

Como forma de orientar o trabalho de campo, os meios de hospedagem foram agrupados em termos de proximidade a partir dos endereços informados. Adicionalmente, buscou-se localizar os meios de hospedagem no mapa do município a partir das informações disponíveis no sítio *Trip Advisor*. A partir do agrupamento e localização dos meios de hospedagem, foi possível identificar áreas com aglomerações de meios de hospedagem para realização da coleta a partir da local base do pesquisador. Cumpre destacar que a posição dos estabelecimentos no mapa disponível nos sítios *Trip Advisor* e *GoogleMaps* (acessados em maio de 2015) não raramente estava equivocada e que os endereços de diversos meios de hospedagem informados na lista da Secretaria de Turismo continham informações equivocadas, o que levou a mudanças na estratégia de coleta a partir de informações obtidas em campo. A Figura 3.1 apresenta a localização dos meios de hospedagem de Bonito – MS e os principais aglomerados/ roteiros de coleta de campo inicialmente traçados.

A aplicação do instrumento em campo ocorreu entre os dias 08 e 12 de junho de 2015. Destaca-se que os respondentes foram receptivos à pesquisa, mostrando-se disponíveis para responder ao questionário e, por muitas vezes, buscando explicar seus posicionamentos. Não houve caso de negativa de participação na pesquisa, sendo que a ocorrência de não resposta deu-se por motivo de ausência de potencial respondente ou de impossibilidade de acesso ao estabelecimento (seja por distância, seja porque o estabelecimento encontrava-se fechado). A partir da coleta de campo, obteve-se 41 questionários respondidos (todos presencialmente). Essa quantidade representa 61,19% do universo inicialmente mapeado e mais de 80% dos hotéis localizados no principal centro urbano do Município, a partir do identificado na abordagem inicial do trabalho.

Figura 3.1 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Bonito – MS.



Fonte: adaptado de *GoogleMaps*.

3.2.2 Estratégia de Coleta de Dados em Gramado

A estratégia de aplicação da pesquisa e coleta de dados em Gramado - RS seguiu os procedimentos descritos para a pesquisa de campo. A identificação dos meios de hospedagem foi realizada a partir do sítio oficial da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado - http://www.gramado.rs.gov.br/turista/onde_ficar (acesso em julho de 2015) - e das informações disponíveis no sítio *Trip Advisor* (acesso em julho de 2015). A partir do cruzamento das informações coletadas, eliminação das redundâncias e exclusão dos empreendimentos que não fazem parte do objeto da pesquisa, chegou-se a uma lista inicial de 198 meios de hospedagem a serem pesquisados.

A partir da identificação dos meios de hospedagem e de seus endereços eletrônicos, foi enviado *e-mail* informando sobre a pesquisa. Considerando que a quantidade de meios de hospedagem de Gramado é consideravelmente superior à de Bonito, optou-se por disponibilizar já no primeiro contato um link para resposta ao questionário, caso o empreendimento assim preferisse. Esse primeiro contato resultou em 3 respostas ao questionário e a um agendamento, taxa de resposta inferior à obtida em Bonito. Cumpre destacar que o período de coleta de dados coincidiu com a semana anterior e a de realização

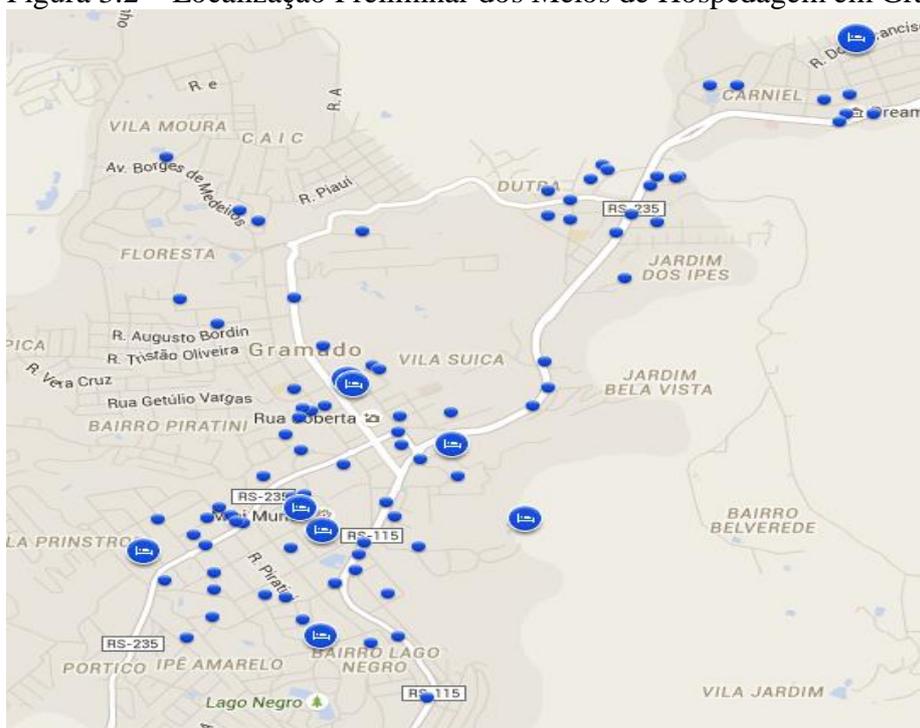
do Festival de Cinema de Gramado, o que pode explicar o baixo retorno dos respondentes por *e-mail*.

Anterior ao início da coleta de campo buscou-se o contato via correio eletrônico com a Secretaria Municipal de Turismo, sem, no entanto, obter resposta. O apoio da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado, assim como do *Convention & Visitors Bureau* da Região das Hortênsias e do SindiTur - Sindicato da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias - somente foram conseguidos a partir de visitas pessoais do pesquisador às instituições. Na oportunidade essas instituições encaminharam *e-mails* informando sobre a pesquisa e solicitando que os empreendimentos ou recebessem o pesquisador ou respondessem ao questionário a partir do *link* disponibilizado. Destaque-se que, com o apoio das instituições locais, as respostas eletrônicas ao questionário representaram 10,47% das respostas conseguidas em Gramado.

Buscou-se a localização no mapa do município dos empreendimentos a serem pesquisados, assim como a identificação de aglomerações de potenciais respondentes de forma a orientar as rotas a serem seguidas pelo pesquisador em campo (Figura 3.2). Comparado ao destino anterior, nota-se menor ocorrência de erros em endereços e de uma maior precisão dos mapas disponíveis nos sites *Trip Advisor* e *GoogleMaps* (acessados em julho de 2015).

A aplicação do instrumento ocorreu entre os dias 04 e 14 de agosto, seguindo o protocolo adotado pela pesquisa. Destaque-se que durante a aplicação, diversamente do ocorrido no destino anterior, notou-se a necessidade de já na informação inicial sobre a pesquisa explicitar que a coleta de dados era sigilosa, que não haveria disponibilização de informações individualizadas sobre os respondentes ou sobre o estabelecimento, que a finalidade da pesquisa era estritamente acadêmica, assim como da apresentação de Carta de Apresentação da Universidade (Apêndice 2). Diferentemente de Bonito – MS, o período mais produtivo de coleta foi durante a tarde. Eventualmente por estar em um período de alta ocupação, os respondentes no período da manhã dedicavam-se às atividades do estabelecimento (atendimento a hóspedes para prestação de informações, atividades relacionadas ao café da manhã, *check in* ou *check out* de hóspedes).

Figura 3.2 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Gramado – RS



Fonte: adaptado de *GoogleMaps*.

Embora a maioria dos estabelecimentos tenham sido receptivos à pesquisa, em relação a Bonito, houve uma maior ocorrência de negativas de participação da pesquisa. A ocorrência mais comum foi a ausência de respondente habilitado, seja por ser o único que detém as informações necessárias, seja por ser o único autorizado a informar sobre a empresa, ou impossibilidade de acessá-lo no momento. Nos dois casos, o procedimento adotado foi a tentativa de agendar um horário para retorno ainda no local ou encaminhar por *e-mail* solicitação de agenda com possibilidade de resposta por meio eletrônico. Nota-se uma baixa taxa de resposta ainda em uma segunda visita e um baixo retorno de questionários eletrônicos. Destaque-se ainda a ocorrência de negativas declaradas de participação na pesquisa, sendo que, em um dos casos, a justificativa informada foi a própria política da empresa. Em que pese a ocorrência de não respostas, a coleta de campo obteve 105 questionários respondidos. Considerando a quantidade de meios de hospedagem inicialmente identificada, essa quantidade representa 53,03% do universo mapeado.

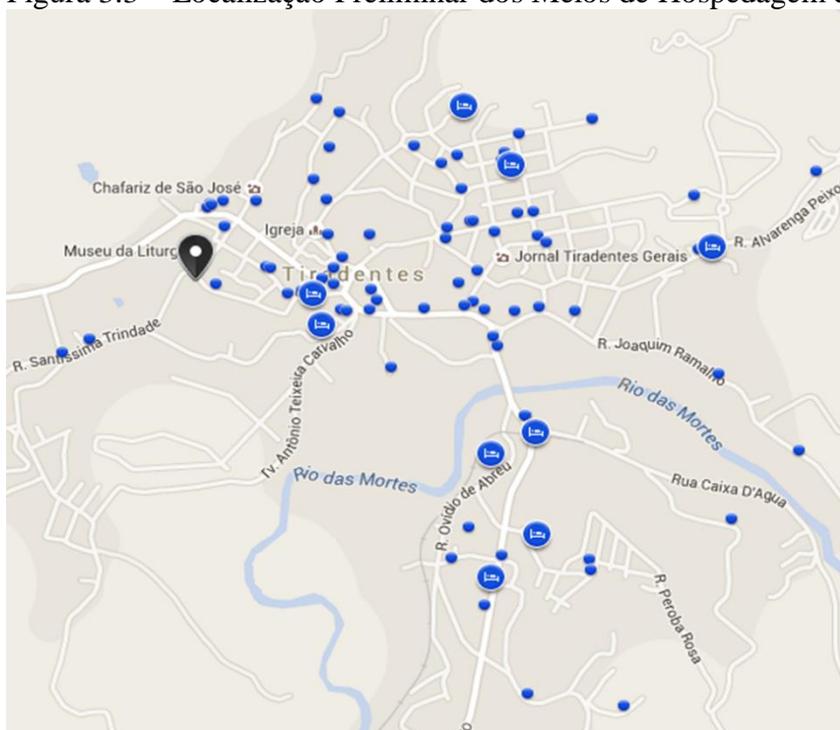
3.2.3 Estratégia de Coleta de Dados em Tiradentes

A estratégia de aplicação da pesquisa e coleta de dados em Tiradentes - MG seguiu o protocolo utilizado nos demais destinos. Inicialmente, buscou-se o contato com a Secretaria Estadual de Turismo de Minas Gerais que facilitou o acesso à Secretaria Municipal de Cultura e Turismo (órgão municipal de turismo de Tiradentes) e à Associação Empresarial de Tiradentes – ASSET. Nenhuma das três instituições citadas dispunha de informações sobre os meios de hospedagem de Tiradentes. Foi sugerido o acesso ao sítio <http://www.minasgerais.com.br/pt/roteiros/tiradentes> (acessado em setembro de 2015), a partir do qual se realizou o levantamento inicial de informações sobre os meios de hospedagem do destino. Destaca-se que a referida fonte de informações continha diversas informações desatualizadas (diversos estabelecimentos que encerraram o funcionamento ou que mudaram de nome), incompletas (ausência de informações como telefone de contato, endereço, endereço eletrônico) e, por vezes, duplicada. As informações disponíveis foram cruzadas com as do sítio *Trip Advisor* (acesso em setembro de 2015) para evitar duplicidade e para exclusão de empreendimentos que não compõem o objeto de análise da pesquisa. A partir do cruzamento das informações coletadas, chegou-se a uma lista de 168 meios de hospedagem a serem pesquisados.

Destaca-se que nem todos estabelecimentos foram identificados com informações completas (endereço, endereço de correio eletrônico e telefone). A ausência de informações completas prejudicou o contato inicial para informação da pesquisa. Não obstante, considerando a quantidade de meios de hospedagem no destino, optou-se por disponibilizar já no primeiro contato um *link* para resposta ao questionário. Desse primeiro contato resultaram 2 respostas ao questionário. Nenhum agendamento foi solicitado. Cumpre destacar o apoio recebido da ASSET no reenvio do *e-mail* aos seus associados informando sobre a pesquisa e solicitando a recepção do pesquisador e resposta ao questionário.

Assim como nos destinos anteriores, antes da efetiva ida a campo, buscou-se a localização no mapa do município dos empreendimentos a serem pesquisados, assim como a identificação de aglomerações de potenciais respondentes de forma a orientar as rotas a serem seguidas pelo pesquisador em campo. A Figura 3.3 apresenta o mapa da cidade de Tiradentes com a localização dos potenciais respondentes.

Figura 3.3 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Tiradentes – MG



Fonte: adaptado de *GoogleMaps*.

A aplicação do instrumento em campo ocorreu entre os dias 28 de setembro e 02 de outubro de 2015 em visita aos estabelecimentos. Diferentemente de Gramado – RS, os respondentes apresentaram uma maior receptividade à pesquisa, mesmo sem maiores explicações a respeito de sigilo e confidencialidade ou mesmo sem a apresentação da carta de apresentação da Universidade. Devido ao período de baixa ocupação, diversos estabelecimentos encontravam-se efetivamente fechados, o que resultou em maior dificuldade para execução da coleta de dados. De acordo com os relatos de profissionais da Secretaria Municipal de Cultura e Turismo, ASSET, assim como de gestores dos meios de hospedagem, essa aparentemente é uma prática comum no município. Os meios de hospedagem, por serem empreendimentos pequenos, muitas vezes familiares, e empregarem poucas pessoas, fecham em períodos de baixa como estratégia para contenção de gastos. A coleta ocorreu na semana seguinte à realização de um evento esportivo, o XTerra. Mantendo os procedimentos de coleta já adotados, mesmo que o empreendimento estivesse fechado na primeira visita, buscou-se retornar ao menos uma vez antes de eliminá-lo da pesquisa. Poucas foram as ocorrências de negativas de resposta nos empreendimentos acessados, sendo a mais comum a ausência de respondente habilitado. Ainda assim, nota-se uma baixa taxa de resposta na segunda visita e um baixo retorno de questionários enviados eletronicamente.

Em que pese os problemas relatados, a coleta de campo obteve 62 questionários respondidos, todos considerados válidos. Considerando a quantidade de meios de hospedagem inicialmente identificada, essa quantidade representa 36,9% do universo inicialmente mapeado. Destaque-se que, apesar do percentual ser inferior aos dos demais destinos, ele atende à necessidade de questionários demandada pela amostra estratificada da pesquisa.

3.2.4 Estratégia de Coleta de Dados em Itatiaia/ Penedo

O levantamento de informações sobre os meios de hospedagem para planejamento da coleta de campo em Itatiaia - RJ - iniciou-se pelo sítio da Prefeitura Municipal de Itatiaia - <http://itatiaia.rj.gov.br/servico/177/hoteis-e-pousadas> (acessado em novembro de 2015). Observa-se, a partir dos dados do referido sítio, que os meios de hospedagem encontram-se divididos em três aglomerados territoriais distintos: (i) Centro de Itatiaia e acesso ao Parque Nacional de Itatiaia; (ii) Penedo (principal região turística e maior agrupamento de meios de hospedagem do município); e (iii) Região de Visconde de Mauá. Essa informação foi confirmada pela Secretaria Municipal de Turismo de Itatiaia. Considerando que as distâncias entre as aglomerações são substantivas e que a Região de Visconde de Mauá é uma área conurbada entre os Municípios de Itatiaia - RJ, Resende - RJ e Bocaina de Minas - MG, optou-se por restringir a aplicação da pesquisa ao aglomerado de Penedo, por ser a região em que a atividade turística encontra-se mais desenvolvida (maior quantidade de serviços associados à economia do turismo) e por possuir a maior quantidade de meios de hospedagem.

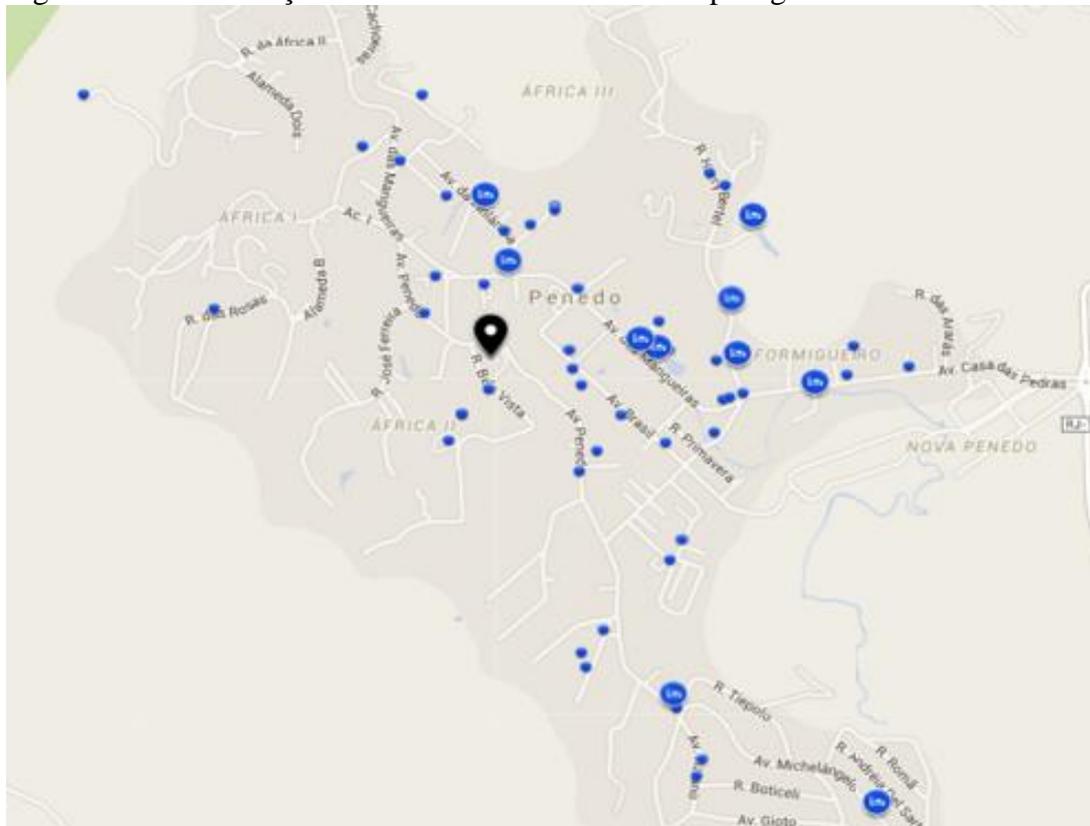
As informações disponíveis foram cruzadas com as do sítio *Trip Advisor* (acesso em novembro de 2015) para evitar duplicidade e para exclusão de estabelecimentos que não compuseram o objeto de análise da pesquisa. A partir do cruzamento das informações coletadas, chegou-se a uma lista de 93 meios de hospedagem a serem pesquisados em Penedo. Novamente nem todos estabelecimentos foram identificados com informações completas (endereço, endereço de correio eletrônico e telefone).

A partir da identificação dos meios de hospedagem e de seus endereços eletrônicos foi enviado *e-mail* com informações sobre a pesquisa. Como realizado nos destinos anteriores, optou-se por disponibilizar já no primeiro contato um *link* para resposta ao questionário, caso o empreendimento assim optasse. Esse primeiro contato resultou em uma única resposta direta do questionário, sendo que nenhum agendamento, no entanto, foi

solicitado. Antes da ida a campo foram identificadas aglomerações de empreendimentos a serem pesquisados de forma a orientar as rotas a serem seguidas pelo pesquisador em campo.

A aplicação do instrumento em campo ocorreu entre os dias 08 e 14 de dezembro de 2015. Os respondentes apresentaram uma boa receptividade à pesquisa. Observa-se que poucas foram as ocorrências de negativas de resposta, devendo-se principalmente pelo estabelecimento encontrar-se fechado ou sem uma pessoa responsável para resposta à pesquisa. Novamente nota-se a baixa taxa de resposta a partir de questionários enviados eletronicamente ou em retornos ao estabelecimento. Como resultado da coleta de campo, foram obtidos 52 questionários. Considerando a quantidade de meios de hospedagem inicialmente identificada, essa quantidade representa 55,91% do universo inicialmente mapeado em Penedo. Novamente, o quantitativo de questionários obtidos atendeu à necessidade de questionários demandada pela amostra estratificada da pesquisa. Ressalte-se que as bases de dados utilizadas traziam estimativas para o município de Itatiaia como um todo, de forma que esse percentual pode ser considerado como uma estimativa conservadora para o distrito de Penedo.

Figura 3.4 – Localização Preliminar dos Meios de Hospedagem em Penedo – RJ



Fonte: adaptado de *GoogleMaps*.

3.2.5 Características da Amostra

A Tabela 3.3 apresenta o perfil dos respondentes quanto ao cargo ocupado nas empresas pesquisadas. Pode-se observar que mais de 90% dos respondentes ou ocupavam cargos de gerência (alta ou média) ou eram proprietários nos estabelecimentos pesquisados. A exceção foi o destino de Itatiaia em que 13,36% dos respondentes atuavam há mais de dois anos no estabelecimento, porém não em funções gerenciais.

Tabela 3.3 - Informações sobre os Respondentes

Destino	Alta Gerência/ Proprietário	Média Gerência	Operacional	Total Respostas
Bonito	73,17%	19,51%	7,31%	41
Gramado	70,47%	26,66%	2,85%	105
Itatiaia	53,84%	32,69%	13,36%	52
Tiradentes	63,49%	33,33%	3,17%	63
Total Geral	65,90%	28,35%	5,74%	261

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3.4 traz informações gerais sobre os empreendimentos pesquisados por destino, bem como da amostra como um todo. Inicialmente foram abordados os dados sobre as características dos empreendimentos. Conforme pode ser observado a partir da Tabela 4.1, os empreendimentos de Gramado possuem em média uma maior quantidade de quartos, maior quantidade de empregados e maior valor médio da diária. Tiradentes é o destino com os meios de hospedagem com ano de início médio mais recente e tem a segunda maior diária média entre os estabelecimentos pesquisados. Adicionalmente, observa-se que Tiradentes dispõe dos menores empreendimentos em termos de quantidade de quartos e de empregados, informação que corrobora a perspectiva de que os serviços de hospedagem do destino não raramente são empresas de pequeno porte ou familiares.

O destino de Itatiaia, embora tenha os estabelecimentos mais antigos e esteja localizada entre os principais centros urbanos emissores de turistas do país (São Paulo e Rio de Janeiro), é o destino com a segunda menor diária média. Por fim, Bonito, embora seja um destino de natureza reconhecido nacionalmente e seja o segundo destino em termos de tamanho médio dos empreendimentos (tanto em quantidade de UH's quanto em quantidade de empregados), possui a segunda menor diária média.

Tabela 3.4 - Características dos Empreendimentos por Destinos

Destinos	Valores Médios			
	Ano de Início	Qtd. UH's	Qtd. Empregados	Valor Diária
Bonito – MS	2002,9	24,7	11,02	222,83
Gramado – RS	2001,2	36,9	16,56	377,00
Itatiaia – RJ	1997,8	20,1	7,92	253,19
Tiradentes – MG	2003,7	15,8	6,87	311,75
Amostra	2001,4	26,5	11,63	312,36

Fonte: dados da pesquisa.

Outra característica que chama a atenção nos empreendimentos pesquisados é a baixa ocorrência de empresas que façam parte de uma rede ou a uma bandeira de hotéis, restrita a cerca de 10% da amostra pesquisada. Proserpio (2007), ao analisar os impactos do avanço das redes hoteleiras internacionais no mercado brasileiro, identifica a atuação dessas empresas em grandes centros urbanos e regiões metropolitanas, sendo apenas residual sua atuação nos demais destinos, o que explica a ausência das grandes redes hoteleiras nos destinos estudados. Cumpre ainda destacar que as os respondentes que informaram que a empresa participa de uma rede, não raramente se referiam a outros empreendimentos de hospedagem no mesmo destino ou na mesma região, o que permite inferir uma estratégia de ampliação de mercado, seja pela presença mais atuante em um determinado segmento, seja pela oferta de serviços a segmentos de demanda diferentes. A Tabela 3.5 traz informações sobre o quantitativo dos Meios de Hospedagem em rede nos diferentes destinos pesquisados.

Tabela 3.5 – Percentual de Meios de Hospedagem Pertencente a Redes de Hotéis

Destino	Meios de Hospedagem Pertencentes à uma Rede	Total Meios de Hospedagem Pesquisados
Bonito	4	41
Gramado	20	105
Itatiaia	0	52
Tiradentes	2	63
Amostra	26	261

Fonte: dados da pesquisa.

3.3 Coleta de Dados e Proposta de Indicadores de Desempenho Secundários

Como forma de evitar a ocorrência de viés do instrumento comum, conforme descrito por Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003), foram coletados dados secundários que possibilitassem a avaliação do desempenho das empresas. Esses dados se trataram da quantidade de avaliadores e da qualidade percebida pelos avaliadores a partir do sítio *Trip Advisor* – www.tripadvisor.com.br. Diversos estudos apontam a importância de ferramentas de conteúdo gerado por usuários, em especial para o setor de hospedagem (MIGUÉNS, BAGGIO; COSTA, 2008; JEACLE; CARTER, 2011; AYEYEH; AU; LAW, 2013; FILIERI; ALGUEZAU; MCLEAY, 2015; BANERJEE; CHUA, 2016; MOLINILLO *et al.*, 2016), sendo o sítio *Trip Advisor* apontado como um dos mais influentes ou a maior comunidade de viajantes *on-line* (MIGUÉNS; BAGGIO; COSTA, 2008; AYEYEH; AU; LAW, 2013; JEACLE; CARTER, 2011; BANERJEE; CHUA, 2016; MOLINILLO *et al.*, 2016). Destaque-se que a utilização de dados secundários oriundos de sítios de avaliação de meios de hospedagem não é inédita na academia. Limberger, Boaria e dos Anjos (2014) apresentam uma revisão abrangente de artigos internacionais que utilizaram informações de mídias sociais para a avaliação da satisfação dos clientes de meios de hospedagem. Os primeiros artigos a empregarem essa fonte de informações datam de 2008. Ainda assim, tanto no trabalho de Limberger, Boaria e dos Anjos (2014) como no levantamento bibliográfico realizado, não foram encontrados artigos que utilizassem os dados de sítios de avaliação de meios de hospedagem como variáveis para avaliação de desempenho das empresas.

A escolha pelo sítio *Trip Advisor* foi feita em função de dois critérios: (i) ele não foca a comercialização direta dos meios de hospedagem (o que poderia gerar algum viés de análise devido à seleção do parceiro por parte das empresas); (ii) o sítio disponibiliza o histórico das avaliações realizadas com as respectivas datas, o que possibilita identificar o período em que uma avaliação foi feita e, dessa forma, estabelecer um corte temporal único para a comparação das informações entre os diferentes estabelecimentos e, assim, evitar eventuais distorções derivadas de diferenças entre as datas de início de funcionamento dos empreendimentos ou do início de sua avaliação no sítio.

A coleta dos dados secundários ocorreu entre os dias 29 de fevereiro e 03 de março de 2016. Inicialmente o sítio apresenta duas informações: quantidade de avaliadores e a satisfação dos avaliadores com o empreendimento. A quantidade de avaliações reflete a quantidade total de pessoas que avaliaram o empreendimento e inclui todas as avaliações do

empreendimento no sítio. A satisfação dos avaliadores com o empreendimento é representada pela média da qualidade atribuída ao empreendimento dividida pela totalidade dos avaliadores. As avaliações são feitas em uma escala de cinco pontos (Excelente, Muito Bom, Razoável, Ruim e Horrível) que, posteriormente, ao ser tomada a média permite arredondamentos, o que possibilita a ocorrência de pontos intermediários na escala.

Essas informações foram tomadas como base para avaliação do desempenho dos meios de hospedagem, sendo que o quantitativo de avaliações foi considerado um indicador da quantidade de clientes recebidos no estabelecimento (estabelecimentos com mais avaliações tendem a ter recebido mais hóspedes do que estabelecimentos com menos avaliações). A avaliação da qualidade dos meios de hospedagem foi considerada como um indicador da satisfação dos hóspedes com o serviço recebido no estabelecimento. Somente foram coletadas informações dos estabelecimentos que responderam o questionário.

Considerando a necessidade de se obter indicadores comparativos entre os diferentes estabelecimentos, a partir das informações do sítio foram derivados os seguintes indicadores: Quantidade Total de Avaliações; Média Anual de Avaliações; Quantidade de Avaliações no período de 1 ano; Qualidade Média; Alta Avaliação Total; Alta Avaliação no período de 1 ano; Quantidade de Avaliações em 1 ano proporcional ao tamanho do empreendimento; e Relação entre Alta Avaliação no período de 1 ano e Quantidade de Avaliações em 1 ano. Para os indicadores com o corte temporal de 1 ano, foram consideradas as avaliações realizadas entre março de 2015 e fevereiro de 2016. Para análise e seleção dos indicadores a serem utilizados, foi extraída uma subamostra de 26 casos (cerca de 10% da amostra total) selecionados aleatoriamente. O Quadro 3.2 apresenta a fórmula de cálculo dos indicadores avaliados e a interpretação adotada no presente estudo.

Quadro 3.2 – Indicadores Considerados para Análise de Desempenho dos Empreendimentos

Indicador	Forma de Mensuração das Variáveis	Interpretação
Quantidade Total de Avaliações	Total de avaliações do empreendimento.	Representação da quantidade de clientes do estabelecimento.
Média Anual de Avaliações	Total de avaliações do empreendimento dividido pela diferença entre o ano atual (2016) e ano da primeira avaliação no site.	Representação da quantidade de clientes do estabelecimento ponderada pelo tempo.
Quantidade de Avaliações no período de 1 ano	Quantidade de Avaliadores do empreendimento no período entre 1º de março de 2015 e 28 de fevereiro de 2016.	Representação da quantidade de clientes do estabelecimento no período.
Quantidade de Avaliações 1 ano/ Quantidade de UHs	Quantidade de Avaliadores do empreendimento no período entre 1º de março de 2015 e 28 de fevereiro de 2016 dividida pela quantidade de Unidades Habitacionais do Empreendimento.	Representação da quantidade de clientes do estabelecimento no período ponderado pelo tamanho do empreendimento.
Qualidade Média	Qualidade do empreendimento mensurada a partir da média das avaliações dos usuários.	Qualidade percebida pelos clientes do estabelecimento.
Quantidade de Avaliações Máximas (total)	Quantidade de usuários que avaliaram o empreendimento como “Excelente” (5 pontos).	Quantidade de clientes satisfeitos com o estabelecimento.
Quantidade de Avaliações Máximas (1 ano)	Quantidade de usuários que avaliaram o empreendimento como “Excelente” (5 pontos) no período entre 1º de março de 2015 e 28 de fevereiro de 2016.	Quantidade de clientes satisfeitos com o estabelecimento no período.
Qualidade (1 ano) / Quantidade de Avaliações (1 ano)	Quantidade de usuários que avaliaram o empreendimento como “Excelente” (5 pontos) no período entre 1º de março de 2015 e 28 de fevereiro de 2016 dividido pela Quantidade de Avaliadores do empreendimento no mesmo período.	Indicador de satisfação. Proporção de clientes satisfeitos pelo total de avaliadores no período.

O indicador Quantidade Total de Avaliações foi preterido por possuir bases temporais distintas para os diferentes meios de hospedagem, de forma que haveria um viés ao se comparar a quantidade total de avaliações de um meio de hospedagem avaliado há seis anos no sítio selecionado (avaliações mais antigas encontradas), com outro que teve seu início há dois anos. Nesse sentido, buscou-se ponderar o empreendimento pelo período em que ele é avaliado pelo sítio, o que originou a variável Média Anual de Avaliações. Observou-se, no entanto, que a quantidade de tempo em que o empreendimento é avaliado no sítio não guarda proporção com a idade do empreendimento e que a quantidade de avaliações vem crescendo ao longo dos anos para os hotéis da amostra, de forma que o indicador não foi utilizado nas análises subsequentes. A Quantidade de Avaliações em um período de 1 ano proporciona uma representação da quantidade de hóspedes de um empreendimento em uma base temporal comparável a todos os empreendimentos da amostra. Menos de 3% dos meios de hospedagem da amostra iniciaram suas atividades no ano de 2015 e, portanto, poderiam contar com menos de 12 meses de avaliação. Seguindo orientação do Especialista consultado quando da validação do instrumento de coleta, a Quantidade de Avaliadores no período de 1 ano foi ponderada pela quantidade de unidades habitacionais do meio de hospedagem. Essa

recomendação também foi encontrada em Molinillo *et al.* (2016). Esse indicador possibilita a comparação de meios de hospedagem de tamanhos distintos de forma que se optou por mantê-lo para as análises seguintes.

O indicador Qualidade Média foi preterido devido a sua baixa variância, pois seu uso como variável para a avaliação comparativa da qualidade do empreendimento restaria prejudicado. Molinillo *et al.* (2016) destacam que os avaliadores tendem a avaliar as suas experiências positivamente, o que pode explicar a baixa variância percebida. De forma alternativa buscou-se identificar a Quantidade de Avaliações Máximas dos empreendimentos. Muito embora o indicador alternativo apresente maior variância, ainda apresenta problemas relacionados a bases temporais distintas. Assim, foi considerada a utilização da Quantidade de Avaliações Máximas dos empreendimentos no período de 1 ano, assim como da Quantidade de Avaliações Máximas dos empreendimentos no período de 1 ano ponderada pela Quantidade total de Avaliadores no período para se obter representações da quantidade de clientes satisfeitos e da proporção de clientes satisfeitos em relação ao total de clientes. Entende-se que a utilização desses indicadores compostos depura as informações sobre a qualidade, de modo a evitar o eventual viés de avaliação identificado por Molinillo *et al.* (2016). Dessa maneira, foi mantido para as análises subsequentes somente o indicador Quantidade de Avaliações Máximas dos empreendimentos ponderada pela Quantidade total de Avaliadores no período de 1 ano, considerado como um indicador de satisfação dos clientes.

Alguns estudos apontam a ocorrência de falsas análises em sítios de avaliação de meios de hospedagem (AYEH; AU; LAW, 2013; FILIERI; ALGUEZAU; MCLEAY, 2015), entre os quais o *Trip Advisor*. Não é possível, *a priori*, diferenciar as análises de reais usuários daquelas falsas. Entende-se, no entanto, que a utilização de informações quantitativas e não qualitativas possa minorar os efeitos dessas práticas, por considerar não as análises individualizadas, mas o conjunto de análises em um determinado período. Como destacado por Molinillo *et al.* (2016), quanto maior a quantidade de avaliações, maior sua credibilidade, uma vez que minimiza a influência de eventuais avaliações falsas.

3.4 Estimativa do Grau de Competição

Há competição quando há a disputa entre duas ou mais empresas que atuam em um mesmo setor econômico e prestam serviços ou comercializam produtos similares para atender a um determinado nicho de mercado (BENGTSSON; KOCK, 2003; GIMENO, 2004). Como destacado por Sinclair e Stabler (2009), os serviços de hospedagem são um segmento fragmentado, composto por muitas empresas de pequeno e médio porte e com vasta diferença na qualidade dos serviços. Em se tratando de serviços de hospedagem, pode-se argumentar que os serviços prestados são similares, variando em termos de qualidade e de público alvo. Nesse sentido, muito embora possa se contextualizar que todas as empresas de hospedagem de um mesmo destino prestam um serviço similar e, portanto, competem entre si, entende-se que a competição será mais intensa entre as empresas que comercializem produtos similares em termos de qualidade, sendo o preço praticado um indicador da diferença de qualidade. Destaque-se que o preço é um dos indicadores utilizados para classificação e categorização dos meios de hospedagem, seja em estudos de órgãos públicos (p.ex. Pesquisa de Serviços de Hospedagem - IBGE, 2011), seja em estudos de instituições privadas (p.ex. Placar da Hotelaria - FOHB, 2014⁵).

Nesse sentido, para cada um dos destinos estudados, foi realizada uma análise de *cluster* de forma a agrupar os empreendimentos em grupos homogêneos em termos do preço praticado⁶. A análise de *Cluster*, também denominada análise de agrupamentos ou de conglomerados, é uma técnica estatística multivariada que tem por objetivo dividir os elementos de uma amostra em grupos similares, em termos das características (variáveis) (HAIR JR. *et al.*, 2010; MINGOTI, 2005). Para os casos dos quatro destinos analisados, foi inicialmente empregada a análise de *cluster* hierárquica aglomerativa pela aplicação do Método da Média das Distâncias (*Between-groups linkage*), tendo a Distância Euclidiana como medida de distância entre os elementos. A primeira análise de *cluster* foi empregada

⁵ Entre outros indicadores utilizados pela PSH (IBGE, 2011) e pelo Placar da Hotelaria (FOHB, 2014) estão a qualidade das instalações, a quantidade de serviços complementares ofertados pelos empreendimentos e o posicionamento de mercado.

⁶ Cumpre destacar que, de forma alternativa à análise de *cluster* com variável preço, aplicou-se a análise de *cluster* com as variáveis preço e quantidade de empregados para o destino de Gramado (por ser o destino com o maior número de casos e ter o maior desvio padrão nas duas variáveis) mantendo-se as técnicas descritas no texto. Os resultados encontrados evidenciaram que a quantidade de agrupamentos é a mesma, os valores dos centros iniciais e finais dos clusters não apresentaram variação, assim como a quantidade de casos nos diferentes agrupamentos. Dessa forma, por uma questão de parcimônia optou-se pela manutenção das análises somente com a variável preço.

com uma perspectiva exploratória com o intuito de se identificar a quantidade de agrupamentos por destino. O número de agrupamentos a serem criados foi determinada a partir da inspeção visual dos dendogramas resultantes das análises (Anexo 1) e identificação dos pontos de salto.

Uma vez identificado o número de grupos a serem criados foi realizada nova análise de *cluster* utilizando o Método das k-Médias, uma técnica não-hierárquica. Mingoti (2005) destaca que os métodos não-hierárquicos têm por objetivo dividir os elementos analisados em uma quantidade já determinada de agrupamentos de forma que haja coesão interna, ou seja semelhança entre os elementos de um mesmo grupo, e isolamento entre os grupos. A Tabela 3.6 apresenta a quantidade de *clusters* criados para cada destino, assim como informações sobre os valores assumidos pela variável utilizada para o agrupamento dos casos.

Pode-se observar na Tabela 3.6 que, em Bonito, ocorreu um aglomerado com um único caso (*Cluster 4*). Esse caso específico deve-se à grande diferença existente entre o valor da diária do estabelecimento em relação a dos demais empreendimentos do destino. Considerando que o objetivo das Análises de *Cluster* realizadas é agrupar os casos para estimar o grau de concentração da oferta de unidades habitacionais, esse caso foi adicionado ao Cluster cuja diária média estava mais próxima. Dessa forma, o caso do *Cluster 4* de Bonito foi agrupado aos casos do *Cluster 2* do mesmo destino.

Tabela 3.6 – Clusters criados por Destino

Destino (UF)	Cluster	Qtd. de Casos	Diária Média do Cluster (R\$)	Diária Mínima Cluster (R\$)	Diária Máxima Cluster (R\$)
Gramado (RS)	1	41	460,63	370,00	600,00
	2	58	279,20	175,00	360,00
	3	6	750,83	650,00	840,00
Bonito (MS)	1	8	215,62	190,00	240,00
	2	16	146,68	110,00	175,00
	3	6	363,16	350,00	400,00
	4	1	60,00	60,00	60,00
	5	10	282,50	257,00	309,00
Itatiaia (RJ)	1	8	358,71	340,00	380,00
	2	4	465,00	450,00	495,00
	3	19	175,77	120,00	200,00
	4	25	254,00	220,00	300,00
Tiradentes (MG)	1	5	487,00	445,00	600,00
	2	19	353,26	300,00	420,00
	3	37	353,29	150,00	285,00
	4	2	893,50	800,00	987,00

A concentração é um dos aspectos estruturais mais relevantes da competição e é utilizado como um indicador do grau de competição existente em um determinado mercado (KON, 2004; SINCLAIR; STABLER, 2009). A baixa incidência de concentração implica em um alto nível de competição (SINCLAIR; STABLER, 2009; LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). Por outro lado, mercados concentrados, com um número pequeno de concorrentes, reduzem a competição entre as empresas (KON, 2004), e aumentam a sua lucratividade (PORTER, 1986). Pan (2005), ao analisar o segmento hoteleiro, corrobora o argumento proposto ao concluir que hotéis localizados em mercados mais concentrados experimentam melhores retornos financeiros.

Dessa forma, a concentração da produção de um mercado em um grupo reduzido de empresas indica a presença de poucos concorrentes e um grau reduzido de competição entre as empresas (KON, 2004). Por outro lado, em mercados pouco concentrados, nos quais existe uma grande quantidade de empresas que ofertam determinado produto ou serviço, haveria um alto nível de competição (KON, 2004; SINCLAIR; STABLER, 2009). Dessa forma, o grau de concentração do mercado é um indicador inversamente proporcional ao grau de competição.

Kon (2004) ressalta que a mensuração da concentração fornece elementos empíricos para a avaliação da competição de um mercado, havendo diversas medidas para mensuração do grau de concentração de um mercado, tais como: a Relação de Concentração, que mede a proporção representada por um número fixo das maiores firmas de uma indústria em relação ao total de firmas da indústria; o Índice (ou Coeficiente) de Herfindahl-Hirschman (HHI), definido como a soma dos quadrados da participação de cada firma em relação ao total da indústria; e o Coeficiente de Gini, que corresponde a uma medida da extensão em que as firmas em uma indústria são desiguais em tamanho (KON, 2004). Pan (2005) ressalta que o Índice HHI é um dos mais adotados em pesquisas, pois inclui informações de todas as empresas de uma indústria. Sua aplicação para o setor de hospedagem, devido à indisponibilidade de informações sobre o desempenho das empresas, é calculada a partir da oferta de leitos ou de unidades habitacionais, muito embora esse tipo de variável indique o potencial resultado da empresa e não o seu resultado real (AKEHURST, 1984). Quanto mais próximo de zero o índice HHI, menor a concentração de mercado (LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). Dessa forma, para cada um dos *clusters* criados, o grau de concentração da oferta foi mensurado a partir da oferta de Unidades

Habitacionais – UHs – entre os membros dos *clusters* a partir do Coeficiente HHI, aplicando-se a fórmula a seguir:

$$\text{Índice de Concentração Cluster} = \sum_{i=1}^N (\text{Qtd. UHs Hotel } N / \text{Qtd. Total UH's Cluster})^2$$

O grau de competição entre as empresas foi mensurado pelo inverso do Índice de Concentração do *Cluster*.

3.5 Dados Faltantes e Casos Extremos

A partir das informações primárias e secundárias coletadas e da criação das variáveis descritas, o banco de dados criado foi submetido a análises para identificação de dados faltantes e da ocorrência de casos extremos.

Foram identificados dados faltantes em três casos, em questões relacionadas ao desempenho das empresas. Considerando se tratar de menos de 1% da amostra coletada e como forma de evitar a perda de informações, seguiu-se a orientação constante em Hair Jr *et al.* (2010), Field (2009) e em Malhotra (2012) de forma que os dados faltantes foram substituídos. No caso específico, optou-se pela substituição média da variável para as empresas do destino analisado.

Para análise da ocorrência de casos extremos, os dados foram transformados em escores Z para facilitar a identificação de casos 3,29 desvios-padrão acima da média. Inicialmente, procedeu-se à identificação de casos extremos univariados. Os dados primários coletados não apresentaram casos extremos, assim como a variável Qualidade (1 ano)/ Quantidade de Avaliações (1 ano) e a variável Competição. De forma diversa, as variáveis Quantidade de Avaliações em um período de 1 ano, Quantidade de Avaliações Máximas (1 ano) e Quantidade de Avaliações 1 ano/ Quantidade de UH's apresentaram casos extremos em 2,3%, 2,3% e 1,5% dos casos respectivamente.

Os casos identificados como extremos são compostos por meios de hospedagem de grande porte, com uma grande quantidade de unidades habitacionais, ou trabalham para atender a segmentos superiores, podendo ser caracterizados como hotéis ou pousadas de luxo. O porte das empresas explica os resultados superiores nas variáveis que envolvem a quantidade de avaliações, enquanto que a diferenciação dos serviços, em termos de qualidade,

explica o desempenho superior relacionado à percepção da qualidade, por parte dos avaliadores. Muito embora esses casos apresentem valores não usuais, esses empreendimentos fazem parte dos destinos selecionados e compõem um segmento da população estudada, de modo que se optou inicialmente pela sua manutenção entre os casos analisados.

3.6 Verificação da Normalidade

A Tabela 3.7 traz as medidas de curtose e assimetria das variáveis primárias e secundárias. Essas informações permitem analisar se as variáveis apresentam uma distribuição normal. Marôco (2014) argumenta que testes de ajustamento (p.ex.: Shapiro-Wilk ou Kolmogorov-Smirnov) são sensíveis a pequenos desvios da normalidade, apresentando elevadas probabilidades de um falso negativo, de forma que é frequente o uso das medidas de forma de distribuição para avaliar o pressuposto da distribuição normal. Para Marôco (2014), valores de assimetria e curtose próximos a zero permitem associar normalidade à distribuição dos dados, enquanto que valores de assimetria e curtose superiores a 2 e 7, respectivamente, poderiam gerar resultados enviesados para determinadas técnicas de análise de equações estruturais.

Pode-se observar na Tabela 3.7 que os dados primários coletados apresentam afastamentos do valor considerado ideal, porém sem ultrapassar os limites descritos por Marôco (2014,) tanto para assimetria quanto para curtose. De forma diversa, as variáveis Quantidade de Avaliadores e Quantidades de Avaliadores por Unidade Habitacional apresentam valores de assimetria e curtose superiores aos limites estabelecidos, o que denota um desvio mais severo à normalidade. Para ambas as variáveis, os dados apresentam uma assimetria positiva (com maior concentração de casos a esquerda da distribuição) e leptocúrdica (com uma maior concentração de dados no centro da distribuição). Hair Jr. *et al.* (2010) indicam a transformação dos dados para correções de problemas com normalidade.

Considerando o formato assumido pelas distribuições, optou-se pela transformação a partir da radiciação dos dados. A partir da transformação dos dados, os valores de assimetria e curtose da variável Quantidade de Avaliadores foram reduzidos para 1,873 e 4,54 respectivamente, enquanto que a variável Quantidade de Avaliadores por UH teve seus valores de assimetria e curtose reduzidos para 0,981 e 1,782, valores aceitáveis para os padrões propostos por Marôco (2014). Dessa forma, a partir da transformação dos dados, assume-se que as variáveis empregadas no modelo apresentam distribuição normal.

Tabela 3.7 – Medidas de Assimetria e Curtose das Variáveis

Variáveis	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Desvio	Estatística	Desvio
Q1. Ag. de Viagens	-,580	,151	-,792	,300
Q2. Operadoras	-,245	,151	-1,296	,300
Q3. Ag. de Receptivo	-,619	,151	-,763	,300
Q4. Sites de Oferta de Hospedagem	-1,838	,151	2,251	,300
Q5. Transportes	-,372	,151	-1,194	,300
Q6. Restaurantes	-1,069	,151	,284	,300
Q7. Entretenimento	-,447	,151	-1,131	,300
Q8. Atrativos	-1,808	,151	2,751	,300
Q9. Locadoras de Automóveis	,114	,151	-1,523	,300
Q10. Eventos	-,270	,151	-1,335	,300
Q11. Fornecedores	-,977	,151	-,321	,300
Q12. Hotéis e Pousadas	-1,098	,151	,694	,300
Q13. Outros Meios de Hosp.	,306	,151	-1,367	,300
Q14. Meios de Hosp. outras Localidades	,171	,151	-1,373	,300
Q15. Associações	-,309	,151	-1,260	,300
Q16. Governo Municipal	-,120	,151	-1,410	,300
Q17. Governo Estadual	,388	,151	-1,247	,300
Q18. Bancos	-,274	,151	-1,180	,300
Q19. Convention & Visitors Bureau	,674	,151	-1,161	,300
Q20. Associação de Trabalhadores	,038	,151	-1,409	,300
Q21. Sistema S	-,166	,151	-1,427	,300
Q22. Universidades	,538	,151	-1,230	,300
Q23. Assoc. Guias	,115	,151	-1,405	,300
Q24. ONG's	,461	,151	-1,205	,300
Q25. Aumento Hóspedes	-,942	,151	,012	,300
Q26. Aumento Faturamento	-,752	,151	-,305	,300
Q27. Aumento Diária	-,233	,151	-,442	,300
Q28. Aumento Postos de Trabalho	-,178	,151	-,467	,300
Q29. Taxa de Ocupação acima da Média	-,317	,151	,073	,300
Q30. Crescimento n° Turistas Destino	-1,148	,151	,496	,300
Q31. Aumento Gasto Turistas	-,296	,151	-,954	,300
Q32. Melhoria Qualidade Serviços	-1,125	,151	,741	,300
Q33. Rentabilidade Meios de Hosp.	-,743	,151	-,151	,300
Q34. Espaço Expansão da Oferta	,061	,151	-1,645	,300
Q35. Rivalidade entre Meios Hosp.	-,457	,151	-1,177	,300
Quantidade de Avaliadores	3,904	,151	19,678	,300
Quantidade de Avaliadores por UH	2,608	,151	9,864	,300
Satisfação	,100	,151	-,645	,300
Competição	-,049	,151	-1,104	,300

3.7 Análises Estatísticas

Além das análises preliminares apresentadas neste capítulo, a análise dos dados envolveu estatística descritiva, análise de variância, análise fatorial confirmatória e análise de equações estruturais. As estatísticas descritivas foram empregadas para a identificação de dados faltantes e de casos extremos, assim como para verificar o comportamento da distribuição dos dados. De forma adicional foram realizados testes de comparação de médias a partir da aplicação da análise de variância – ANOVA – de forma a verificar a existência de diferenças entre as respostas das empresas dos quatro destinos pesquisados. As análises preliminares, de estatística descritiva e de variância foram realizadas a partir do *software Statistical Package for Social Sciences – SPSS*.

A análise de equações estruturais – AEE – ou modelagem por equações estruturais são uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis, examinando a estrutura das inter-relações expressas em séries de equações (HAIR JR. *et al.*, 2010). Para Marôco (2014), a análise de equações estruturais é uma técnica de modelagem utilizada para testar a validade de modelos teóricos, sendo uma técnica confirmatória, que define relações causais hipotéticas entre variáveis. A AEE facilita a verificação da relação entre diversos construtos latentes, que podem ser avaliados de forma conjunta a fim de reduzir o erro do modelo (HAIR JR.; GABRIEL; PATTEL, 2014). Adicionalmente, a análise de equações estruturais permite o teste da significância individual dos parâmetros, assim como do ajustamento global do modelo (MARÔCO, 2014).

Cumprido destacar que a amostra necessária para o emprego da técnica de análise de equações estruturais deve considerar outros aspectos concernentes à quantidade de construtos a serem mensurados. Hair Jr. *et al.* (2010) sugerem um mínimo de 15 respostas por parâmetro estimado e uma quantidade de casos crescente conforme o modelo vai se tornando mais complexo em termos de construtos analisados e caso os construtos estejam subidentificados. Para modelos com até 5 construtos, com nenhum subidentificado, é sugerida uma amostra mínima entre 100 e 150 casos. Hair Jr., Gabriel e Pattel (2014) estabelecem entre 5 e 10 respondentes por indicador. Marôco (2014) destaca a existência de diversas “regras de polegar” para a definição da amostra necessária para a aplicação da análise de equações estruturais. Considerando a necessidade de variância entre os parâmetros estimados e a necessidade de que os construtos sejam mensurados por, ao menos, três variáveis manifestas, chega-se ao mínimo de 10 a 15 observações por variável manifesta (MARÔCO, 2014).

Adicionalmente Marôco (2014) propõe a seguinte fórmula para estimativa da amostra mínima necessária: $N = 50r^2 - 450r + 1100$, onde N é a quantidade de casos e r é o resultado da divisão da quantidade de variáveis manifestas dividido pela quantidade de fatores.

Considerando que o modelo proposto é composto por quatro fatores (Relacionamentos Horizontais, Verticais, com Organizações de Suporte e Desempenho), mensurados inicialmente por 27 variáveis manifestas⁷ (24 de fonte primária e 3 de fonte secundária), a estimativa inicial do N necessário para testar o modelo seria de aproximadamente 200 casos. Como destacado anteriormente, foram obtidos 261 questionários, quantitativo compreendido como suficiente para atender aos critérios propostos por Hair Jr. *et al.* (2010), assim como por Marôco (2014).

As análises convencionais a partir de equações estruturais pressupõem a utilização de dois submodelos: de medida e estrutural. O submodelo de medida é operacionalizado pelas variáveis observadas e representa como as variáveis latentes serão operacionalizadas, enquanto que o submodelo estrutural traz as relações causais entre as variáveis latentes (HAIR JR. *et al.*, 2010; MARÔCO, 2014). Nesse sentido, anterior à verificação das relações hipotetizadas no submodelo estrutural, deve-se proceder à definição e à validação do submodelo de medida. Hair Jr. *et al.* (2010) ressaltam que o modelo de mensuração deve alcançar resultados positivos, uma vez que as medidas de ajuste do modelo não tendem a melhorar quando da avaliação as relações estruturais são especificadas.

Quaisquer modelos, quando muito, podem ser considerados uma simplificação de um fenômeno real com alguma utilidade prática, de forma que, embora diversas métricas tenham sido desenvolvidas, a avaliação da qualidade do ajustamento é entendida como a área menos consensual da AEE (MARÔCO, 2014). Hair Jr. *et al.* (2010) destacam que há três grupos de medidas de avaliação de modelos de AEE: (i) índices absolutos – avaliam a qualidade do modelo em relação a amostra analisada; (ii) índices incrementais ou relativos, avaliam o ajustamento em relação a modelos com o pior ajustamento possível (modelo independência, em que não há relações entre as variáveis manifestas) ou modelos com o melhor ajustamento possível; e (iii) índices de parcimônia, obtidos corrigindo os índices relativos por um fator de penalização pela complexidade do modelo. Marôco (2014) estabelece duas outras categorias: (iv) os índices de discrepância populacional, que avaliam o ajustamento do modelo em relação às medidas obtidas com momentos populacionais; e (v) os

⁷ Cumpre destacar que a quantidade de variáveis manifestas efetivamente empregadas no modelo pode ser reduzida quando da realização da análise fatorial.

índices baseados na teoria da informação, empregados para a comparação de modelos alternativos. Para o autor, não é usual reportar todos os índices, uma vez que eles são redundantes (MARÔCO, 2014), de forma que se optou pela escolha de até dois indicadores dos três primeiros grupos apresentados. Os índices empregados foram selecionados entre os principais indicadores empregados pela literatura identificados por Hair Jr. *et al.* (2010) e Marôco (2014). O Quadro 3.3 apresenta os indicadores selecionados e os valores de referência para avaliação do modelo.

Quadro 3.3 – Indicadores de Ajustamento do Modelo

Estatística	Valores de Referência	Comentário
X^2 e p-value	Quanto menor melhor; $p > 0,05$.	Teste da qualidade de ajustamento do modelo, baseado na hipótese nula de que a matriz de covariância populacional não difere significativamente da matriz de covariância do modelo.
X^2 / g.l.	> 5 – ajuste ruim; $2 < ; 5 <$ – ajuste sofrível; $1 < ; 2 <$ – ajuste bom; < 1 – ajuste muito bom.	Índice Absoluto mensurado a partir do valor da estatística chi-quadrado (X^2) em relação aos graus de liberdade (g.l.) do modelo.
GFI – <i>Goodness of Fit Index</i>	$< 0,8$ – ajuste ruim; $0,8 < ; 0,9 <$ – ajuste sofrível; $< 0,9 ; 0,95 <$ – ajuste bom; $0,95 <$ – ajuste muito bom.	Explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas, explicada pelo modelo (interpretação semelhante ao R^2 da análise de regressão).
CFI – <i>Comparative Fit Index</i>	$< 0,8$ – ajuste ruim; $0,8 < ; 0,9 <$ – ajuste sofrível; $< 0,9 ; 0,95 <$ – ajuste bom; $0,95 <$ – ajuste muito bom.	Índice relativo. Avalia o ajuste do modelo em relação ao modelo de independência total (pior ajuste possível).
PGFI – <i>Parcimony GFI</i> PCFI – <i>Parcimony CFI</i>	$< 0,6$ – ajuste ruim; $0,6 < ; 0,8 <$ – ajuste bom; $0,8 <$ – ajuste muito bom.	Índices de parcimônia obtidos a partir da correção dos índices anteriores por um fator de penalização associado à complexidade do modelo.
RMSEA – <i>Root Mean Square Error Aproximation</i>	$> 0,1$ – ajuste inaceitável; $> 0,05 ; 0,1 >$ – ajuste aceitável; $0,05 >$ – ajuste muito bom.	Índice de discrepância populacional.

Fonte: adaptado de Marôco (2014) e Hair Jr. *et al.* (2010).

Seguindo as orientações de Marôco (2014), a validação do modelo de medida foi realizada a partir da análise fatorial confirmatória. Essa é uma técnica de modelagem cujo objetivo é identificar um conjunto reduzido de variáveis latentes (fatores ou construtos) que expliquem a estrutura correlacional observada em um conjunto de variáveis manifestas. Em sua aplicação confirmatória, a análise fatorial é empregada para avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico ou modelo de mensuração (MARÔCO, 2014). Tanto a análise fatorial confirmatória quanto as análises de equações estruturais subsequentes foram realizadas com o *software* AMOS – *Analysis for Moments Structures*. Para estimação dos parâmetros dos modelos foi empregado o método da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood*), por ser tradicionalmente empregado em AEE e por produzir estimativas centradas,

consistentes e não-enviesadas (HAIR JR. *et al.*, 2010; MARÔCO, 2014). Destaca-se que o método da Máxima Verossimilhança não exige linearidade entre as variáveis e é robusto à violação do pressuposto da normalidade multivariada, desde que a assimetria e achatamento das distribuições não sejam muito grandes (MARÔCO, 2014), como demonstrado na subseção 3.6. A partir da validação do modelo de medida com a análise fatorial confirmatória, foi testado o modelo estrutural e foram propostas algumas re-especificações para o seu melhor ajuste.

4. ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo é dedicado às análises dos dados coletados. Inicialmente, na seção 4.1, os dados são analisados de forma exploratória com o emprego de estatísticas descritivas, comparação de médias e análises de correlação entre os dados, com o intuito de identificar e comparar os relacionamentos estabelecidos pelas empresas pesquisadas. Essas análises relacionam-se diretamente com o primeiro objetivo específico estabelecido para a presente pesquisa.

As seções 4.2 e 4.3 têm por foco a análise de equações estruturais. Na seção 4.2 são realizadas as análises fatoriais confirmatórias empregadas para a validação do modelo de medida. Posteriormente, na seção 4.3, são realizadas as análises das trajetórias causais entre os construtos que possibilitarão as análises das hipóteses de pesquisa e do modelo teórico proposto. Ressalte-se que essas seções trazem análises estatísticas. Os resultados dessas análises são refletidos à luz da teoria nas seções seguintes.

A seção 4.4 relaciona-se diretamente ao terceiro objetivo específico da pesquisa e trata da influência dos diferentes relacionamentos sobre o desempenho das empresas. Seguindo o modelo proposto, a seção 4.5 aborda a influência da competição sobre os relacionamentos interorganizacionais, atendendo ao segundo objetivo específico proposto.

Cumprir destacar que o modelo teórico originalmente proposto sofreu adequações a partir da modelagem de equações estruturais, de forma que algumas trajetórias causais não significativas foram excluídas do modelo, ao mesmo tempo em que novas trajetórias causais foram propostas. As novas trajetórias causais estabelecidas a partir desses reajustes são analisadas na seção 4.6.

4.1 Identificação dos Relacionamentos Estabelecidos

A Tabela 4.1 apresenta as estatísticas descritivas (média, desvio padrão, valores de assimetria e curtose) e testes de comparação de média entre destinos das variáveis coletadas para análise do modelo proposto. As Questões 1 a 24 tratam de relacionamentos interorganizacionais, enquanto que as questões de 25 a 35 reportam a percepção de desempenho do respondente, para o empreendimento e para o destino. Por fim, são apresentados os dados secundários coletados a partir do sítio *Trip Advisor* e as estimativas do grau de competição a partir da aplicação do coeficiente HHI.

Tabela 4.1 – Estatísticas Descritivas e Comparação de Média entre Destinos

Variáveis	Média	Desvio Padrão	ANOVA	
			z	Sig.
Relacionamentos Interorganizacionais				
Q1. Agências de Viagens	4,67	1,98	2,526	,058
Q2. Operadoras	4,22	2,13	4,715	,003
Q3. Agências de Receptivo	4,71	2,01	5,455	,001
Q4. Sites de Oferta de Hosp.	5,90	1,81	8,100	,000
Q5. Transportes	4,35	2,15	18,649	,000
Q6. Restaurantes	5,32	1,82	1,221	,303
Q7. Entretenimento	4,48	2,17	12,492	,000
Q8. Atrativos	6,03	1,54	1,666	,175
Q9. Locadoras de Automóveis	3,60	2,25	45,720	,000
Q10. Eventos	4,15	2,19	13,517	,000
Q11. Fornecedores	5,13	2,06	8,835	,000
Q12. Hotéis e Pousadas	5,58	1,52	,434	,729
Q13. Outros Meios de Hosp.	3,34	2,18	12,623	,000
Q14. Hosp. outras Localidades	3,47	2,13	2,246	,083
Q15. Associações	4,19	2,13	4,841	,003
Q16. Governo Municipal	3,99	2,2	10,783	,000
Q17. Governo Estadual	3,25	2,14	10,567	,000
Q18. Bancos	4,24	2,11	1,883	,133
Q19. C&V Bureau	2,87	2,24	39,996	,000
Q20. Associação de Trab.	3,67	2,18	10,964	,000
Q21. Sistema S	4,1	2,26	5,281	,002
Q22. Universidades	3,03	2,2	4,626	,004
Q23. Assoc. Guias	3,56	2,18	5,790	,001
Q24. ONG's	3,11	2,13	5,402	,001

Continua.

Variáveis	Média	Desvio Padrão	ANOVA	
			z	Sig.
Desempenho				
Q25. Aumento Hóspedes	5,47	1,68	2,567	,055
Q26. Aumento Faturamento	5,36	1,62	4,044	,008
Q27. Aumento Diária	4,94	1,47	4,028	,008
Q28. Aumento Postos de Trab.	4,40	1,7	3,352	,020
Q29. Taxa Ocupação	4,74	1,46	,396	,756
Q30. Cresc. n° Turistas no Destino	5,65	1,62	6,187	,000
Q31. Aumento Gasto Turistas	4,56	1,84	4,298	,006
Q32. Melhoria Qual. Serviços	5,54	1,56	10,673	,000
Q33. Rentabilidade Hosp.	5,06	1,63	1,955	,121
Q34. Espaço Exp. Oferta	3,78	2,43	1,419	,237
Q35. Rivalidade Meios Hosp.	4,51	2,17	2,127	,097
Indicadores Secundários e Estimativa Competição				
Quantidade de Avaliadores	69,72	111,72	9,512	0,000
Quantidade de Avaliadores por UH	2,51	2,35	20,796	0,000
Satisfação	0,43	0,24	11,541	0,000
Competição	17,92	8,59	61,746	0,000

Término.

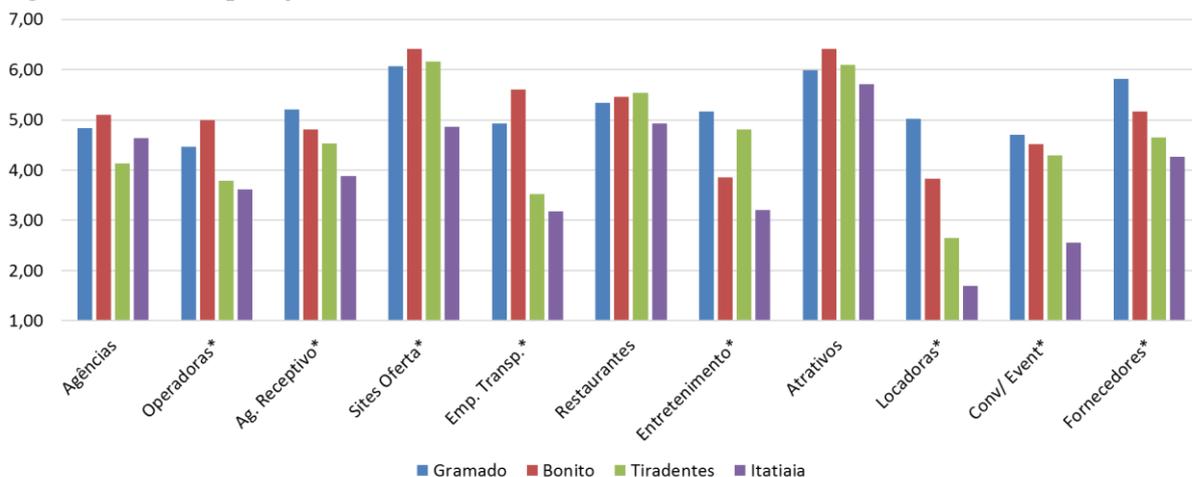
As questões sobre relacionamentos interorganizacionais (Questões 1 a 24) solicitavam ao respondente que avaliasse a importância do relacionamento com as organizações públicas ou privadas elencadas para a empresa em uma escala de 1 a 7, sendo 1 um relacionamento nada importante e 7 um relacionamento extremamente importante. Nesse sentido, pode-se considerar o 4 como o valor intermediário na escala, sendo que valores acima de 4 indicariam tendência à alta importância e valores abaixo de 4 indicariam tendência à importância reduzida para as empresas respondentes. Considerando a média das respostas, mais da metade dos relacionamentos propostos (58,33%) foram considerados importantes para as empresas pesquisadas. Nota-se que a grande maioria dos relacionamentos com outras empresas foram considerados importantes, com destaque para aqueles com Atrativos Turísticos, Sítios de Oferta de Hospedagem, Restaurantes, Hotéis e Pousadas e Fornecedores, com valores médios acima de 5. Esses resultados corroboram a perspectiva de que a economia do turismo necessita da integração produtiva para geração de resultados positivos (SELIN, BEASON, 1991; JAMAL; GETZ, 1995; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016). Em uma perspectiva comparativa, evidenciam que organizações de suporte parecem ter menor importância, como se comentará mais adiante.

Os quatro destinos pesquisados são considerados como de turismo de lazer. Os atrativos turísticos são aspecto determinante da motivação dos visitantes, enquanto que os restaurantes e outros serviços de alimentação e de bebidas compõem os serviços prestados ao visitante (CROUCH; RITCHIE, 1999; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; RITCHIE; CROUCH, 2010), o que explica a percepção de importância atribuída ao relacionamento com essas organizações. Relacionamentos com sítios de oferta de hospedagem, por sua vez, são descritos pela literatura como uma forma de ampliar a demanda e aprimorar a posição competitiva de meios de hospedagem, especialmente para aquelas empresas inseridas em ambientes competitivos (DRAGAN; KRAMBERGER; TOPOLSEK, 2015; DONG; LING, 2015).

A comparação entre as médias das variáveis para os quatro destinos estudados (Figura 4.1) indica que alguns relacionamentos não apresentam variações entre eles. Relacionamentos com Agências de Viagens, Restaurantes e Atrativos Turísticos evidenciam diferenças não significativas entre suas médias. Os demais relacionamentos com empresas da cadeia produtiva do turismo mostraram diferenças significativas entre os destinos analisados, sendo que normalmente os relacionamentos com as diferentes empresas são melhor valorados nos destinos de Gramado e Bonito, enquanto que as menores importâncias são atribuídas pelas empresas do destino de Itatiaia. Pode-se inferir a partir desses resultados que a cadeia produtiva do turismo nos destinos de Gramado e Bonito são mais diversificadas em termos de serviços prestados, o que explicaria a maior valoração atribuída a uma maior quantidade de serviços.

Destaca-se que, muito embora os quatro destinos analisados disponham de atrativos com características distintas e que a classificação de um destino em um determinado segmento leve em consideração os atrativos disponíveis, os relacionamentos estabelecidos pelas empresas de hospedagem com as organizações que gerem esses empreendimentos não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os destinos estudados. Considerando que a segmentação é utilizada para o planejamento de políticas públicas de desenvolvimento do turismo, eventualmente a oferta de outros serviços também deva ser considerada para fins de classificação dos destinos.

Figura 4.1 – Comparação Média Destinos – Relacionamentos Verticais



* Diferença entre as médias é significativa ao nível de $p < 0,05$.

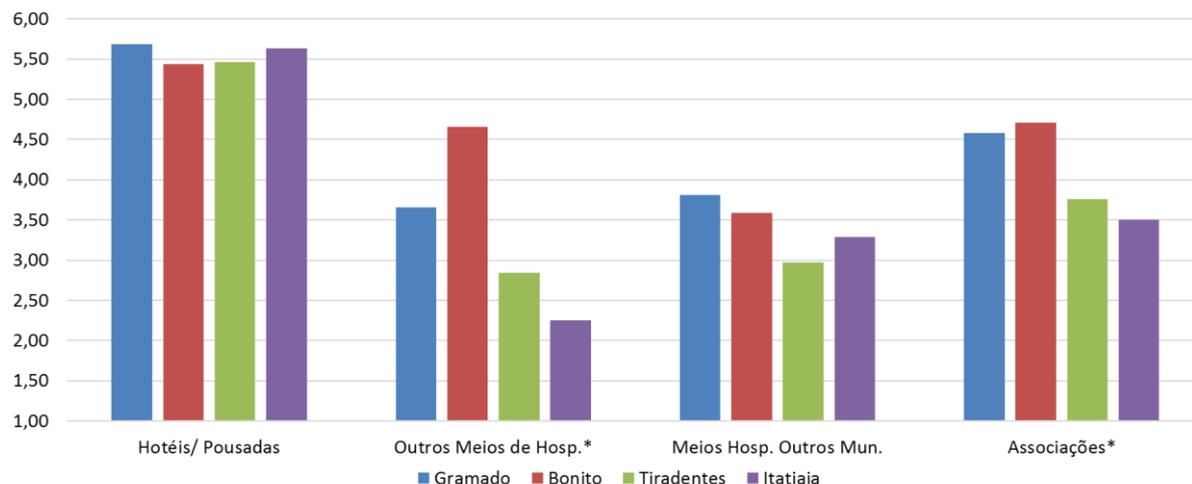
Fonte: dados da pesquisa.

Relacionamentos com hotéis e pousadas, assim como com outros tipos de meios de hospedagem e relacionamentos com meios de hospedagem de outras localidades, considerados como relacionamentos horizontais, são descritos pela literatura como importantes para a competitividade (LADO; BOYD; HANLON, 1997; BAIARDI; LANIADO, 2000; ZENG; CHEN, 2003; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016), especialmente de pequenas empresas (BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008b). Ressalte-se ainda que os respondentes, especialmente aqueles de pequenos estabelecimentos, ressaltaram a ocorrência de parcerias com outros pequenos empreendimentos locais para a indicação especialmente quando o estabelecimento se encontrava com ocupação completa. Evidência também encontrada em outros estudos nacionais (p.ex.: Miranda Júnior, Costa e Hoffmann, 2016; Costa e Albuquerque, 2013) e internacionais (p.ex.: Czernek e Czakon, 2016).

Adicionalmente, pode-se notar durante a coleta de campo a ocorrência de parcerias entre os pequenos estabelecimentos para ações de divulgação conjunta através de sítios de internet ou mesmo da criação de panfletos. Em que pese a importância desses relacionamentos, aparentemente trata-se de uma questão local, uma vez que o relacionamento com meios de hospedagem de outras localidades obteve resultados abaixo do valor intermediário da escala, o que reforça uma perspectiva de relacionamentos desenvolvidos localmente. Adicionalmente, para ambas as variáveis, não houve diferença estatisticamente significativa entre os destinos estudados. A Figura 4.2 apresenta as médias das respostas para

a importância dos relacionamentos horizontais para os quatro destinos pesquisados. Variáveis com diferenças significativas na ANOVA se encontram destacadas.

Figura 4.2 – Comparação Média Destinos – Relacionamentos Horizontais



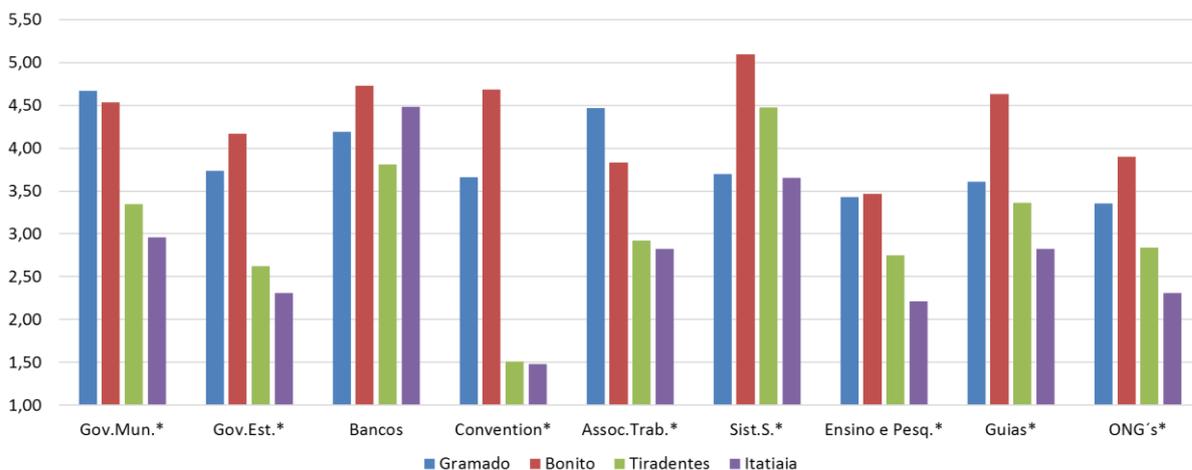
* Diferença entre as médias é significativa ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa.

Diferentemente das questões anteriores, os relacionamentos com outros tipos de meios de hospedagem e com associações de meios de hospedagem apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os destinos. No tocante à avaliação dos relacionamentos com outros tipos de meios de hospedagem, pode-se observar que o destino de Bonito apresenta valores médios superiores aos demais. Esse resultado pode ser explicado pela maior ocorrência de campings e *hostels* nesse destino. Em relação aos relacionamentos com associações de meios de hospedagem, nota-se uma maior importância atribuída pelos estabelecimentos pesquisados de Bonito e de Gramado.

Aglomerados territoriais são caracterizados pela presença de organizações públicas e privadas que prestam suporte às empresas (BRUSCO, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). Diferentemente dos relacionamentos estabelecidos com outras empresas, aqueles estabelecidos com organizações não inseridas na cadeia produtiva do turismo (Questões 15 a 24) apresentam resultados médios abaixo do valor intermediário da escala, assim como os desvios-padrão relativamente altos, o que denota uma maior variabilidade das respostas e uma menor importância média percebida desses relacionamentos por parte dos respondentes face àqueles com empresas do setor (Figuras 4.2 e 4.1). Essa maior variabilidade pode ser observada na Figura 4.3, que compara as médias de importância atribuída aos relacionamentos com organizações de suporte pelos diferentes destinos.

Figura 4.3 - Comparação Média Destinos – Relacionamentos Organizações de Suporte



* Diferença entre as médias é significativa ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa.

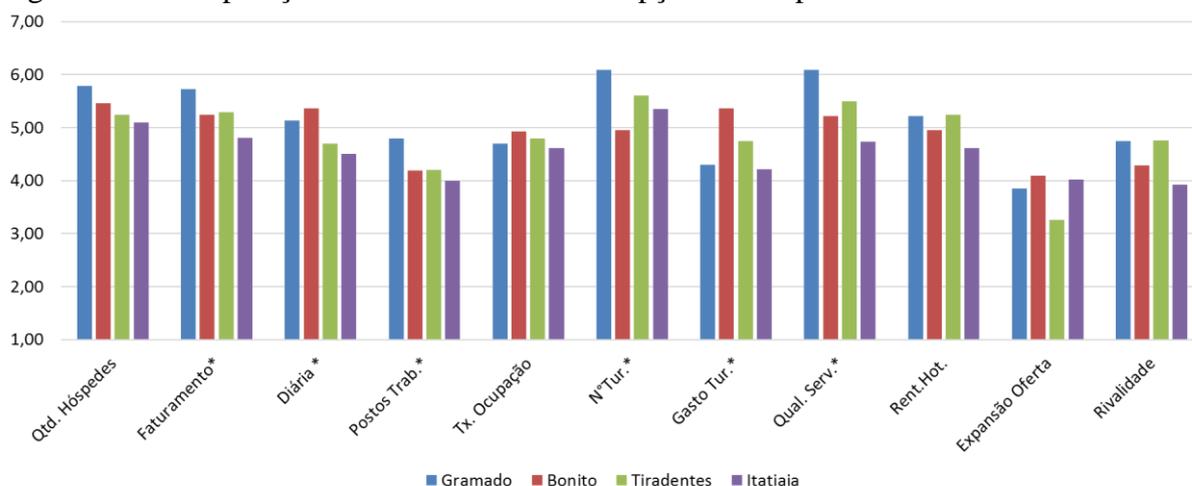
Observa-se a partir da Figura 4.3, que os destinos de Bonito e Gramado possuem uma maior valoração dos relacionamentos com organizações de suporte, enquanto que em Itatiaia e Tiradentes essa valoração é inferior. As organizações de suporte estudadas encontram-se presentes em intensidades distintas e prestam serviços diferentes em cada destino, o que pode levar a percepções diferentes de importância por parte dos respondentes. Como destacado por Sacomano Neto e Paulillo (2012), aglomerados produtivos configuram-se com diferentes interdependências que influenciam a forma de coordenação e de participação das organizações no território. Tratando especificamente sobre destinos turísticos, Tremblay (1998) argumenta que a coordenação econômica no turismo é moldada a partir dos diferentes produtos e capacidades tecnológicas disponíveis nos destinos. Essas afirmações encontram respaldo nos resultados, uma vez que as empresas dos destinos analisados apresentam padrões de relacionamentos distintos com outras organizações públicas e privadas. Esse resultado corrobora os argumentos de Hoffmann e Campos (2013) de que as organizações de suporte representam recursos competitivos diferenciais dos territórios.

Ainda na Tabela 4.1, ao observar as questões sobre o desempenho dos empreendimentos (Questões 25 a 35), nota-se que os valores médios se encontram quase em sua totalidade acima do centro da escala com desvios-padrão relativamente menores frente às questões sobre relacionamentos interorganizacionais. Esse resultado denota uma percepção de desempenho eminentemente positivo pelos meios de hospedagem, seja no que tange ao desempenho dos empreendimentos (Questões 25 a 29), seja no que se reporta ao desempenho dos destinos (Questões 30 a 31). Ressalte-se que os destinos selecionados foram classificados pelo Ministério do Turismo (2015) em categorias superiores em termos de desempenho da

economia do turismo. Em que pese a percepção de desempenhos positivos, as médias das respostas para questões sobre a possibilidade de expansão da oferta e sobre a existência de rivalidade entre meios de hospedagem (Questões 34 e 35 respectivamente) indicam que não há espaço para expansão da oferta e que há competição entre os meios de hospedagem, ainda que em valores médios próximos ao centro da escala.

Ao comparar as médias das variáveis entre destinos (Figura 4.4), pode-se observar que as variáveis Aumento da Quantidade de Hóspedes, Taxa de Ocupação Acima da média da Concorrência, Rentabilidade do setor de Hospedagem, Expansão da Oferta de Hospedagem e Rivalidade não apresentam diferenças significativas entre os destinos. Por outro lado, as variáveis Faturamento, Diária Média, Aumento dos Postos de Trabalho, Número de Turistas, Gasto dos Turistas e Qualidade nos Serviços apresentaram essas diferenças significativas. Pode-se perceber que as maiores diferenças entre as médias ocorrem entre os destinos de Gramado e Itatiaia e entre Bonito e Itatiaia.

Figura 4.4 - Comparação Média Destinos – Percepção Desempenho



* Diferença entre as médias é significativa ao nível de $p < 0,05$.

Fonte: dados da pesquisa.

Ao comparar os dados secundários sobre o desempenho dos empreendimentos nos destinos estudados (Tabela 4.1), nota-se a ocorrência de diferenças significativas em todas as variáveis. Como forma de analisar diferenças entre os destinos foi empregado o Teste de Tukey, um procedimento *post hoc* empregado para contrastar e identificar diferenças entre pares de grupos (MALHOTRA, 2012). Os resultados (Tabela 4.2) indicam que Gramado possui diferenças significativas para todos os demais destinos nas variáveis de desempenho, sempre com médias superiores. O teste de Tukey não apontou diferenças estatisticamente significativas para as comparações entre os demais destinos. Esse resultado corrobora a

classificação proposta pelo Ministério do Turismo (2015) e indica que as empresas de Gramado teriam um desempenho médio superior às empresas dos demais destinos.

Tabela 4.2 - Teste de Tukey – contraste entre médias dos destinos estudados.

Variável	Destinos		Diferença	Erro Padrão	Sig.
	I	J			
Satisfação	Bonito	Gramado	-,16767*	0,04222	0,001
		Tiradentes	-0,00151	0,046	1
		Itatiaia	-0,05118	0,04788	0,709
	Gramado	Bonito	,16767*	0,04222	0,001
		Tiradentes	,16616*	0,03653	0
		Itatiaia	,11649*	0,03887	0,016
	Tiradentes	Bonito	0,00151	0,046	1
		Gramado	-,16616*	0,03653	,000
		Itatiaia	-0,04966	0,04295	0,655
	Itatiaia	Bonito	0,05118	0,04788	0,709
		Gramado	-,11649*	0,03887	0,016
		Tiradentes	0,04966	0,04295	0,655
Quantidade de Avaliadores	Bonito	Gramado	-3,02777*	0,776	0,001
		Tiradentes	1,82765	0,84553	0,137
		Itatiaia	0,80685	0,88008	0,796
	Gramado	Bonito	3,02777*	0,776	0,001
		Tiradentes	4,85543*	0,67153	,000
		Itatiaia	3,83462*	0,71454	,000
	Tiradentes	Bonito	-1,82765	0,84553	0,137
		Gramado	-4,85543*	0,67153	,000
		Itatiaia	-1,02081	0,7895	0,568
	Itatiaia	Bonito	-0,80685	0,88008	0,796
		Gramado	-3,83462*	0,71454	,000
		Tiradentes	1,02081	0,7895	0,568
Quantidade de Avaliadores por UH	Bonito	Gramado	-,32081*	0,11104	0,022
		Tiradentes	0,19792	0,12099	0,36
		Itatiaia	0,08624	0,12593	0,903
	Gramado	Bonito	,32081*	0,11104	0,022
		Tiradentes	,51873*	0,09609	,000
		Itatiaia	,40705*	0,10225	0,001
	Tiradentes	Bonito	-0,19792	0,12099	0,36
		Gramado	-,51873*	0,09609	,000
		Itatiaia	-0,11168	0,11297	0,756
	Itatiaia	Bonito	-0,08624	0,12593	0,903
		Gramado	-,40705*	0,10225	0,001
		Tiradentes	0,11168	0,11297	0,756
Competição	Bonito	Gramado	-13,68939*	1,21314	,000
		Tiradentes	-15,60757*	1,32183	,000
		Itatiaia	-6,55735*	1,37585	,000
	Gramado	Bonito	13,68939*	1,21314	,000
		Tiradentes	-1,91818	1,04981	,263
		Itatiaia	7,13205*	1,11706	,000
	Tiradentes	Bonito	15,60757*	1,32183	,000
		Gramado	1,91818	1,04981	,263
		Itatiaia	9,05023*	1,23424	,000
	Itatiaia	Bonito	6,55735*	1,37585	,000
		Gramado	-7,13205*	1,11706	,000
		Tiradentes	-9,05023*	1,23424	,000

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: dados da pesquisa.

Considerando que o desempenho foi mensurado a partir de dois conjuntos de variáveis, decidiu-se pela realização de uma análise de correlação para verificar como essas diferentes variáveis se relacionam. Os resultados encontrados (Tabela 4.3) indicam a presença de muitas correlações significativas entre as variáveis. As maiores correlações, no entanto, são encontradas entre as variáveis secundárias (Satisfação, Quantidade de Avaliadores e Quantidade de Avaliadores por UH). Quando se observa as correlações entre as variáveis secundárias e primárias percebe-se que, embora sejam positivas e significativas, sua intensidade é inferior àquelas encontradas intragrupos. Aparentemente, há uma diferença entre a percepção de desempenho dos respondentes e aquele aferido a partir dos dados secundários coletados.

Tabela 4.3 – Análise de Correlação – Variáveis Desempenho Empresarial

Variáveis	Satisfação	Qtd. Avaliadores	Avaliadores por UH	Qtd. Hóspedes	Fatura.	Diária	Postos. Trabalho	Taxa de Ocupação
Qtd. Avaliadores	,425**	1						
Avaliadores/ UH	,603**	,680**	1					
Qtd. Hóspedes	,272**	,251**	,246**	1				
Faturamento	,267**	,262**	,238**	,821**	1			
Diária	,208**	,284**	,182**	,325**	,415**	1		
Postos Trab.	,130*	,298**	,170**	,388**	,492**	,410**	1	
Tx. de Ocupação	,162**	,311**	,202**	,386**	,478**	,291**	,439**	1

** A correlação é significativa no nível 0,01 (bicaudal).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bicaudal).

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, ao considerar os resultados da variável Competição, pode-se observar que ela conta com resultados estatisticamente significativos na ANOVA. Cumpre ressaltar que as variáveis Expansão da Oferta de Hospedagem e Rivalidade entre as Empresas não apresentaram diferenças significativas. A partir da aplicação do Teste de Tukey (Tabela 4.3), verifica-se que apenas entre os destinos de Gramado e Tiradentes não há diferenças estatisticamente significativas. Considerando a diferença entre as médias dos destinos pode-se observar que a competição estrutural se mostra mais intensa nos destinos de Gramado e Tiradentes, seguido pelo destino de Itatiaia. O destino de Bonito apresenta a menor média de competição entre os destinos analisados.

A exemplo da comparação realizada entre as variáveis de desempenho primárias e secundárias, a competição mensurada a partir do coeficiente HHI para os agrupamentos de empresas dos destinos foi correlacionada às variáveis de desempenho do destino e de

competição percebidas pelos respondentes. Os resultados (Tabela 4.4) encontrados indicam que a competição apresenta poucas correlações significativas com as variáveis primárias citadas, mesmo com a percepção de rivalidade entre os meios de hospedagem.

Tabela 4.4 – Análise de Correlação – Variáveis Competição e Desempenho Destino

Variáveis	Nº Tur.	Gasto Tur.	Qualidade Serv.	Rentabilidade Hosp.	Expansão Oferta	Rivalidade
Gasto Tur.	,417**	1				
Qual. Serv.	,299**	,231**	1			
Rent. Hosp.	,551**	,534**	,375**	1		
Exp. Oferta	,087	,235**	,035	,258**	1	
Rivalidade	-,083	-,010	-,090	-,120	-,076	1
Competição	,152*	-,115	,146*	,063	-,111	,018

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bicaudal).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bicaudal).

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados encontrados dialogam com os argumentos de Medlin e Ellegaard (2015) de que há duas formas distintas de se observar a competição: a partir da percepção das empresas e a partir da estrutura da indústria. A existência de diferenças entre a competição medida a partir da percepção dos respondentes e da estrutura competitiva do setor em que eles estão inseridos pode ser explicada pelos argumentos de Boari, Odorici e Zamarian (2003). Para os autores, a competição analisada levando em conta a percepção dos indivíduos é reducionista, uma vez que a capacidade de se reconhecer uma empresa rival é circunscrita a um conjunto pequeno de empresas.

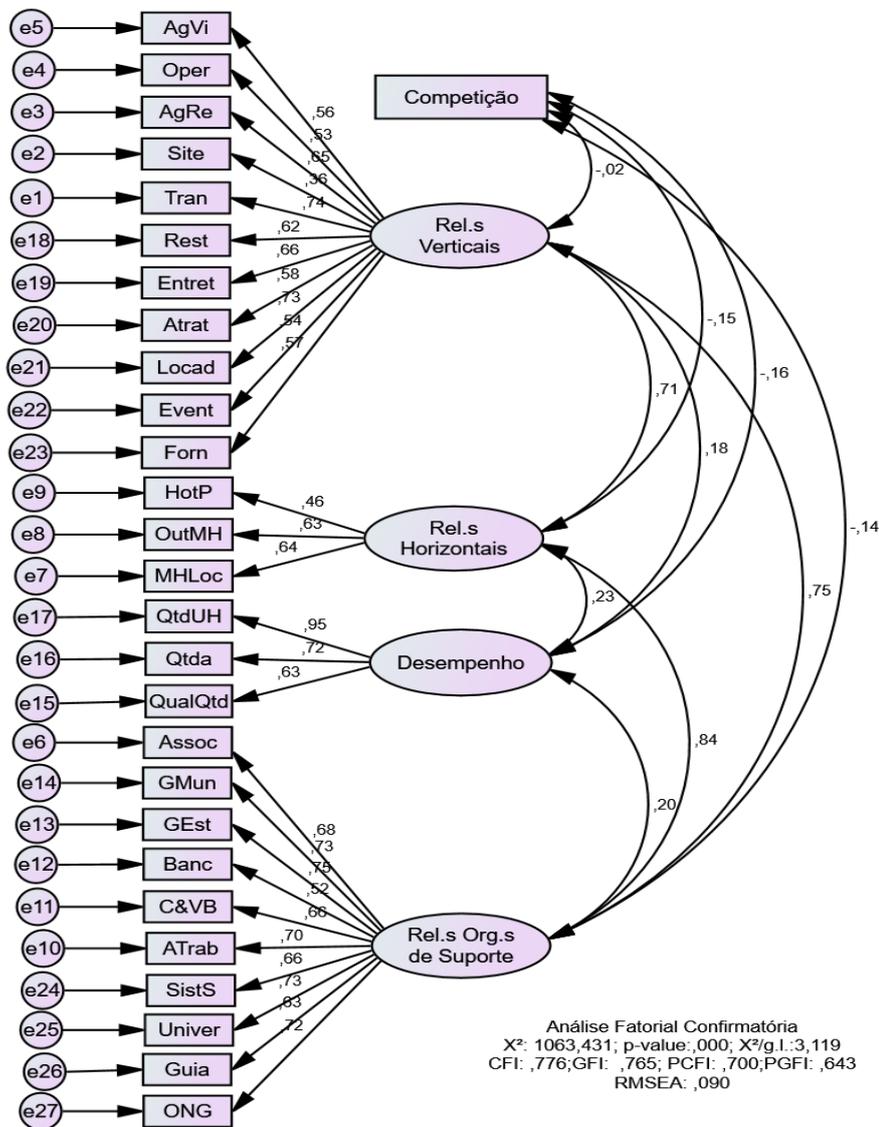
4.2 Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória – AFC – foi empregada na verificação da apropriabilidade do modelo de mensuração, anterior à verificação das hipóteses de pesquisa no Modelo Estrutural. Partindo do modelo teórico inicialmente proposto, a AFC buscou determinar se as variáveis empregadas mensuram adequadamente os construtos propostos (Relacionamentos Verticais, Horizontais, com Organizações de Suporte e Desempenho). Além das variáveis latentes, optou-se já nessa fase do modelo pela inserção da variável competição mensurada a partir do grau de concentração, conforme descrição na subseção 3.3 do capítulo de Método. Houve a tentativa de criação de um fator para a competição que incluísse tanto os dados primários quanto os secundários. No entanto, como pode ser verificado a partir da Tabela 4.4, as variáveis apresentam uma baixa correlação, o que leva à criação de um fator com variáveis com baixas cargas fatoriais. Dessa forma, optou-se pela manutenção da competição medida apenas a partir do grau de concentração.

Cumprido destacar ainda que também para o desempenho buscou-se a criação de um indicador composto, que incluísse tanto variáveis primárias quanto secundárias. Os resultados, no entanto, indicavam que as variáveis primárias convergiam entre si, o mesmo ocorrendo entre as secundárias, de forma que a opção por um conjunto de variáveis diminuía a carga fatorial do segundo conjunto. Considerando a possibilidade de ocorrência de viés do instrumento comum (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE; PODSAKOFF, 2003), optou-se pelo uso somente das variáveis secundárias para avaliação do desempenho.

A partir das considerações descritas, a análise fatorial confirmatória foi realizada seguindo as orientações de Marôco (2014). Os resultados são apresentados na Figura 4.5.

Figura 4.5 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original



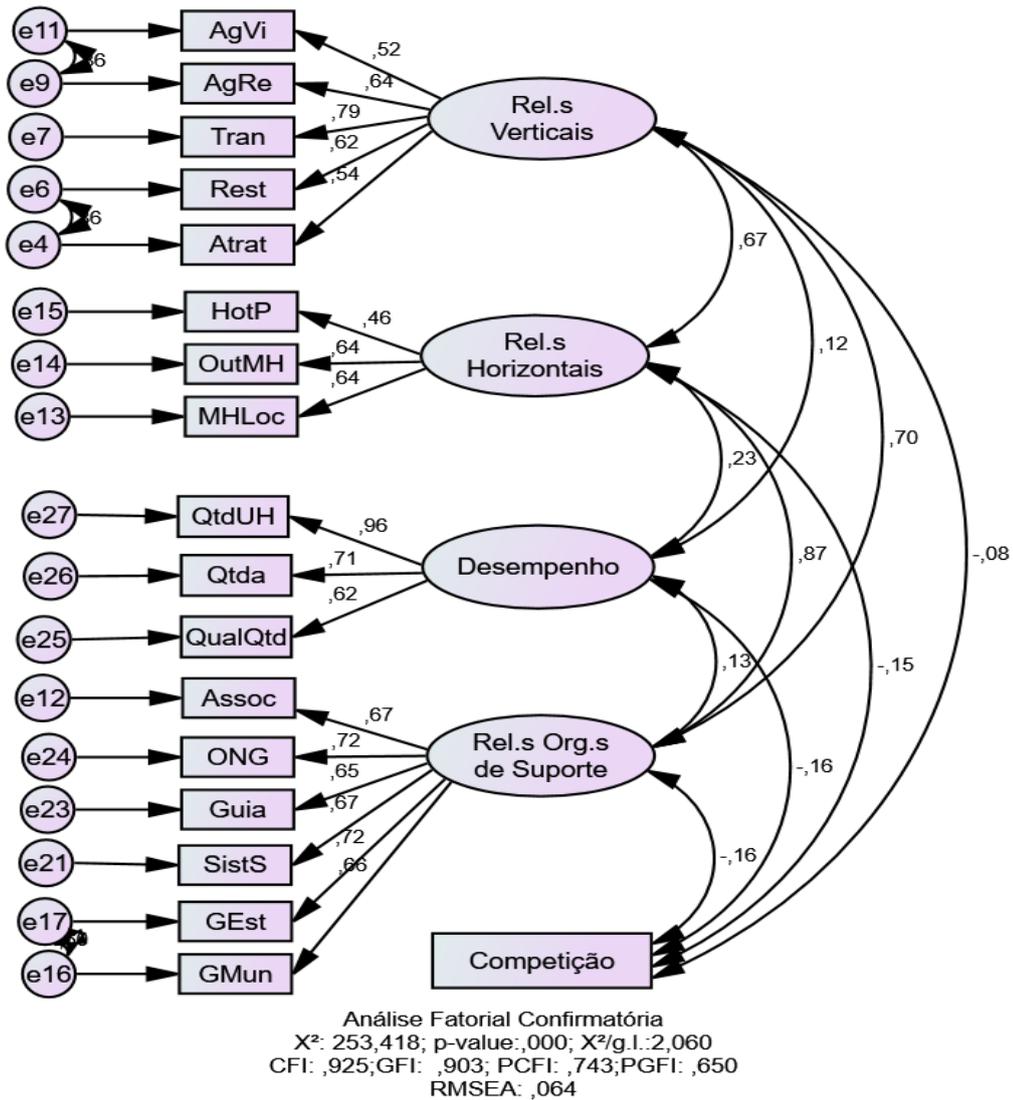
Pode-se observar na Figura 4.5 que os índices apontam que o modelo apresenta um mau ajustamento, de acordo com os padrões estabelecidos por Marôco (2014) e por Hair *et al.* (2009). Muito embora poucas variáveis apresentem carga fatorial abaixo de 0,5, a análise dos índices de modificação (Anexo 2) evidencia a existência de correlações altas entre variáveis de diferentes construtos, o que contribui para esse mau ajustamento. Como forma de melhorar o ajuste do modelo, foram excluídas as variáveis com baixa carga fatorial, assim como aquelas com alta correlação com variáveis de outros construtos. Para Marôco (2014), uma solução frequente para variáveis correlacionadas a outros fatores é a sua eliminação da análise. Nesse sentido, foram eliminadas as variáveis: Operadoras (Q2); Sites de Oferta de Hospedagem (Q4); Entretenimento (Q7); Locadoras de Automóveis (Q9); Empresas

Organizadoras de Eventos (Q10); Fornecedores (Q11); Bancos (Q18); *Convention & Visitors Bureau* (Q19); Associação de Trabalhadores (Q20); e Universidades (Q22).

Adicionalmente, foram criadas trajetórias de correlação entre os erros das variáveis Agências de Viagens (Q1) e Agências de Receptivo (Q3); Atrativos (Q8) e Restaurantes (Q6); e Governo Municipal (Q16) e Governo Estadual (Q17). Marôco (2014) ressalta que a criação de trajetórias entre variáveis correlacionadas de um mesmo fator é usual. Esclarece-se que Governo Municipal e Estadual, assim como Agências de Viagens e de Receptivo possuem atuações semelhantes sob a percepção dos empreendimentos analisados. Embora Atrativos e Restaurantes executem atividades específicas, sua atuação é complementar à hospedagem e compõem o rol de atividades disponibilizadas para o turista local, o que pode justificar a sua correlação.

A partir dos ajustes descritos, foi efetivada uma nova análise fatorial confirmatória. A Figura 4.6 apresenta os resultados encontrados, assim como as medidas de avaliação do modelo. Observa-se que o modelo de mensuração ajustado exibe melhoras significativas em seus índices. Os indicadores permitem a classificação do modelo como razoável (RMSEA = 0,064) a bom ($X^2/g.l.$ = 2,06; CFI=0,925; GFI=0,903; PCFI=0,743; PGFI=0,650), seguindo os padrões propostos por Marôco (2014) e Hair *et al.* (2009).

Figura 4.6 – Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Ajustado



Apesar das boas medidas de ajuste do modelo, pode-se observar a presença de uma variável com carga fatorial inferior a 0,5 no construto Relacionamentos Horizontais. Ela foi mantida devido à sua importância para o construto analisado e para que cada construto fosse representado por, pelo menos, três variáveis, conforme recomendam Marôco (2014) e Hair Jr. *et al.* (2009). Outro ponto a ser destacado é que, como pode ser observado na Figura 4.5, há uma alta correlação entre os Fatores Relacionamentos Verticais e Horizontais (0,67); Relacionamentos Verticais e com Organizações de Suporte (0,70); e entre Relacionamentos Horizontais e com Organizações de Suporte (0,87). Essa característica associada à presença de trajetórias correlacionais entre variáveis dentro dos construtos indicam a eventual presença de construtos de ordem superior (MARÔCO, 2014).

Para a verificação da viabilidade e fiabilidade dos construtos foram utilizadas as medidas de Fiabilidade Compósita, Validade Fatorial, Fiabilidade Individual, Validade Convergente e Validade Discriminante. A Fiabilidade Compósita funciona de forma similar ao Alpha de Cronbach e determina se o instrumento mede de forma consistente e reprodutível a característica (ou fator) de interesse do estudo. A Validade Fatorial, por sua vez, ocorre quando os itens são reflexo do fator que pretendem medir. A Fiabilidade Individual corresponde à fração da variabilidade total do item explicada pelo fator. A Variância Extraída Média (VEM) é um indicador de validade convergente e avalia o quanto os itens que compõem um construto apresentam correlações positivas e elevadas entre si. Caso os itens sejam reflexo de um fator, esses deverão saturar fortemente nesse fator. A Validade Discriminante avalia se o construto não se encontra correlacionado consideravelmente com os demais construtos (MARÔCO, 2014). Os resultados das análises, assim como as medidas de avaliação são apresentadas na Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Análise de Viabilidade e Fiabilidade dos Construtos

Variável	Fator	Coef. Pad.	Erro	Validade Fatorial*	Fiabilidade Individual**	Fiabilidade Compósita***	VEM****
Q8	Rel.s Verticais	0,54	0,46	Sim	Sim	0,8368	0,5122
Q6		0,62	0,38	Sim	Sim		
Q5		0,79	0,21	Sim	Sim		
Q3		0,641	0,359	Sim	Sim		
Q1		0,521	0,479	Sim	Sim		
Q14	Rel.s Horizontais	0,635	0,365	Sim	Sim	0,7008	0,4437
Q13		0,636	0,364	Sim	Sim		
Q12		0,456	0,544	Não	Não		
Q16	Organizações de Suporte	0,655	0,345	Sim	Sim	0,8961	0,59018
Q17		0,716	0,284	Sim	Sim		
Q21		0,665	0,335	Sim	Sim		
Q23		0,648	0,352	Sim	Sim		
Q24		0,718	0,282	Sim	Sim		
Q15		0,673	0,327	Sim	Sim		
Satisfação	Desempenho	0,624	0,376	Sim	Sim	0,8814	0,7197
Avaliadores		0,705	0,295	Sim	Sim		
Aval. /UH		0,964	0,036	Sim	Sim		

* Validade Fatorial - Coeficiente Padronizado maior do que 0,5.

** Fiabilidade Individual – Quadrado do Coeficiente Padronizado maior do que 0,25.

*** Valor maior do que 0,7.

**** Variância Extraída Média (VEM) - valor maior do que 0,5.

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados apresentados pela Tabela 4.5 indicam que os construtos apresentam boas medidas de Fiabilidade Compósita (Relacionamentos Verticais - 0,8368; Relacionamentos Horizontais – 0,7008; Relacionamentos com Organizações de Suporte –

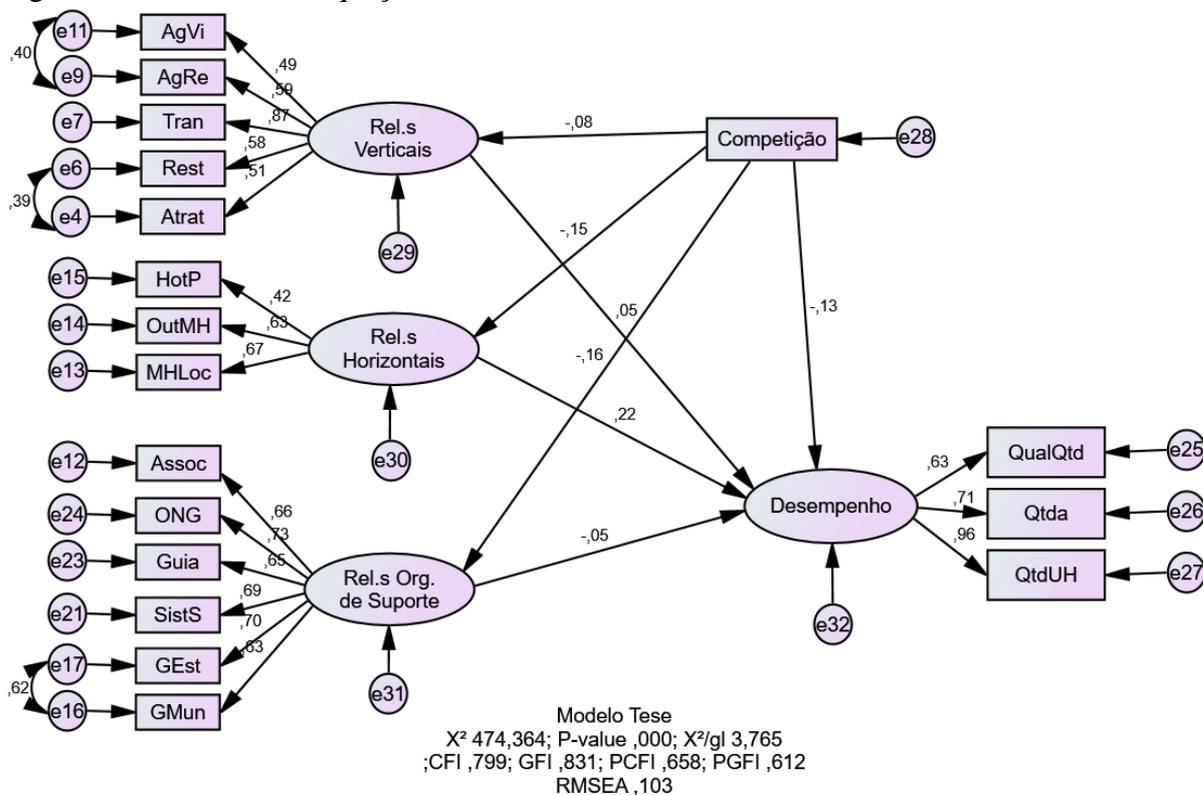
0,8961; e Desempenho – 0,8814). No tocante à Validade Fatorial e à Fiabilidade Individual, somente a variável Hotéis e Pousadas (Q12) apresentou medidas abaixo do proposto. Com relação à Variância Extraída Média, nota-se que os construtos Relacionamentos Verticais (0,5122), Relacionamentos com Organizações de Suporte (0,5901) e Desempenho (0,7197) apresentaram valores dentro dos níveis aceitáveis. O construto Relacionamentos Horizontais (0,4437) apresentou indicador de validade convergente baixo, possivelmente devido ao problema relatado com a variável Q12.

A validade discriminante, por sua vez, foi analisada a partir da comparação dos valores da Variância Extraída Média com os valores das correlações entre os construtos elevado ao quadrado, conforme orientações de Marôco (2014). Os resultados encontrados indicam que os construtos Desempenho e Relacionamentos Verticais possuem validade discriminante, porém os construtos Relacionamentos Horizontais e Relacionamentos com Organizações de Suporte, devido à alta correlação existente (0,87), não possuem validade discriminante. Esse resultado é entendido como uma limitação do presente estudo que, contudo, não impede a verificação do modelo estrutural ou o teste das hipóteses propostas.

4.3 Análise de Equações Estruturais

Considerando os ajustes realizados no modelo de medida a partir da análise fatorial confirmatória, procedeu-se à verificação do modelo teórico a partir da análise de equações estruturais. Para a realização das análises, foi empregada a técnica de estimativa da Máxima Verossimilhança, seguindo as medidas de ajustes descritas no capítulo de Método. Os resultados da análise são apresentados na Figura 4.7.

Figura 4.7 – Análise de Equações Estruturais Modelo Teórico



Obs.: valores padronizados.

Embora o modelo de medida proposto tenha alcançado resultados positivos, os achados indicam que o modelo teórico proposto possui medidas de ajustamento que variam entre sofrível ($\chi^2/g.l. = 3,76$; CFI = 0,799; GFI = 0,831) e bom (PCFI = 0,658; PGFI = 0,612). Exceção feita ao indicador RMSEA, cujo valor (0,103) encontra-se discretamente acima dos padrões aceitáveis de acordo com a literatura consultada. Esses resultados evidenciam que o modelo proposto não se mostra apropriado para explicar a estrutura correlacional das variáveis, de forma que se procedeu a re-especificação do modelo.

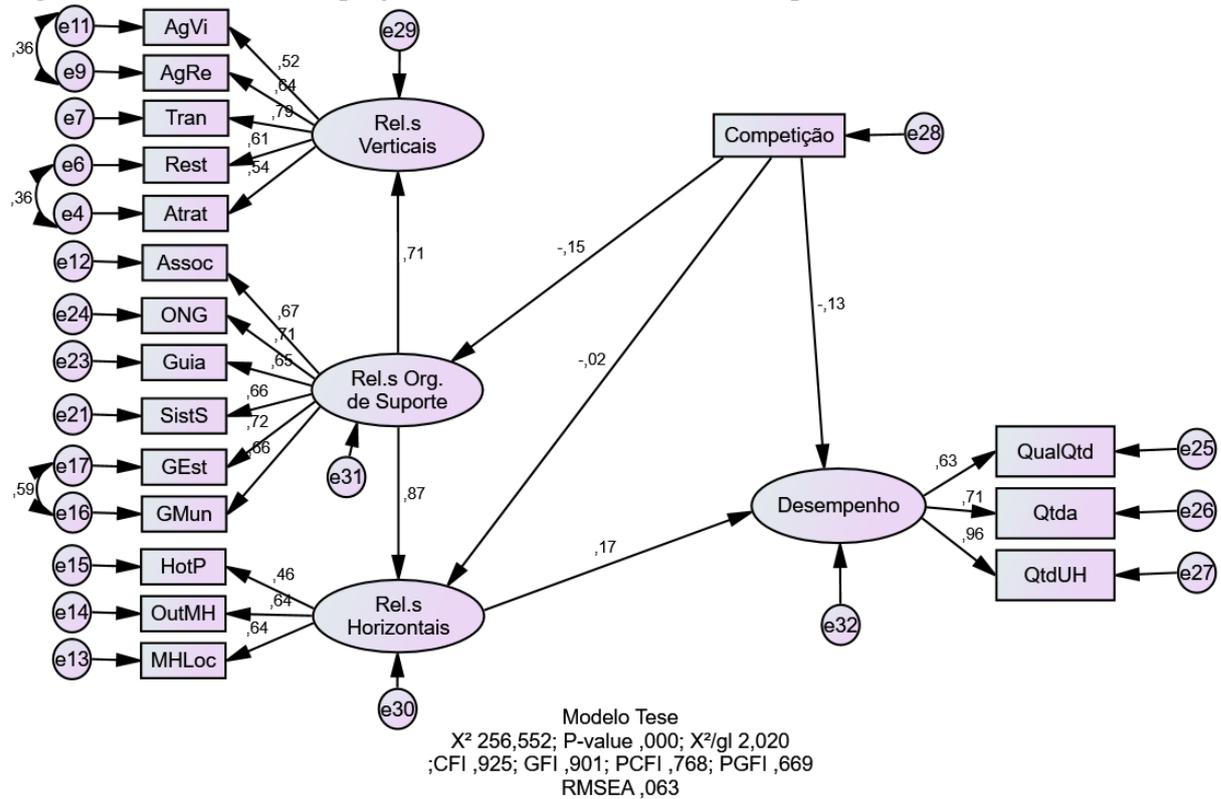
Pode-se observar, a partir da Tabela 4.6, que algumas das trajetórias não possuem significância estatística. De acordo com os resultados encontrados, a Competição não influencia os Relacionamentos Verticais e o Desempenho não é influenciado pelos Relacionamentos com Organizações de Suporte, tampouco pelas Relacionamentos Verticais. Entre as práticas comuns de re-especificação de modelos descritas por Marôco (2014), destaca-se a eliminação de trajetórias não significativas. Dessa forma, as relações causais não significativas foram excluídas do modelo.

Tabela 4.6 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico

Variáveis		Estimativa	Coef. Padr.	Erros Padr.	C.R.	p-value
Rel. Verticais	<--- Competição	-,009	-,076	,008	-1,097	,273
Rel. Horizontais	<--- Competição	-,012	-,154	,006	-1,879	,060
Rel. Org.s Suporte	<--- Competição	-,026	-,160	,011	-2,323	,020
Desempenho	<--- Competição	-,002	-,125	,001	-1,889	,059
Desempenho	<--- Rel. Verticais	,008	,049	,011	,699	,485
Desempenho	<--- Rel. Horizontais	,052	,224	,021	2,442	,015
Desempenho	<--- Rel. Org.s Suporte	-,005	-,050	,008	-,706	,480

Adicionalmente, a partir da verificação dos índices de modificação propostos pelo *software* (Anexo 3), foi possível observar que o erro associado à variável Relacionamentos com Organizações de Suporte (e31) apresenta uma alta correlação com os erros associados às variáveis Relacionamentos Verticais (e29) e Relacionamentos Horizontais (e30). Considerando que a cooperação, seja com empresas do mesmo ponto da cadeia produtiva, seja com empresas de atividades distintas, é uma operação complexa (POWELL, 1990) e com resultados incertos (LADO; BOYD; HANLON, 1997; PODOLNY; PAGE, 1998; ALBERS, 2013), diversos estudos ressaltam a função desempenhada por organizações públicas ou privadas de suporte à atividade empresarial, em especial em ambientes em que há uma baixa propensão à cooperar, atuando como garantidoras das condições necessárias para o estabelecimento dos relacionamentos (BRUSCO, 1993; GRANDORI; SODA, 1995; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; BAIARDI; LANIADO, 2000; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; FIANI, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012). Nesse sentido, decidiu-se pela criação de duas trajetórias causais partindo dos Relacionamentos com Organizações de Suporte para os Relacionamentos Verticais e Horizontais. Considerando as re-especificações descritas, foi realizada nova análise mantendo os padrões adotados anteriormente. Os resultados são apresentados na Figura 4.8.

Figura 4.8 - Análise de Equações Estruturais - Modelo Re-especificado



Obs.: valores padronizados.

Os indicadores resultantes da análise do modelo reespecificado ($X^2/g.l. = 2.02$; CFI = 0,925; GFI = 0,901; PCFI = 0,768; PGFI = 0,669; RMSEA = 0,063) indicam um bom ajustamento do modelo aos dados. A partir desse ajustamento, procedeu-se à análise das trajetórias causais entre variáveis latentes. As estimativas dessas relações são apresentadas na Tabela 4.7.

Tabela 4.7 - Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Teórico Reespecificado

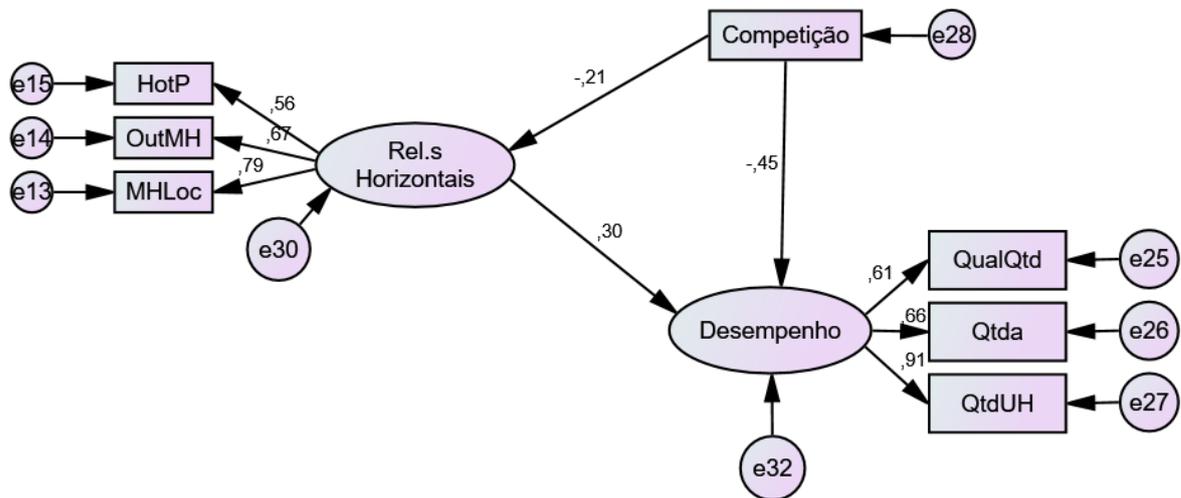
Variáveis		Estimativa	Coef. Padr.	Erros Padr.	C.R.	p-value
Rel. Org.s Suporte	<--- Competição	-,026	-,154	,012	-2,261	,024
Rel. Horizontais	<--- Competição	-,002	-,020	,005	-,313	,755
Rel. Horizontais	<--- Rel. Org.s Suporte	,415	,868	,070	5,924	,000
Rel. Verticais	<--- Rel. Org.s Suporte	,505	,709	,082	6,175	,000
Desempenho	<--- Competição	-,002	-,132	,001	-2,008	,045
Desempenho	<--- Rel. Horizontais	,037	,171	,017	2,183	,029

Os resultados apresentados pela Tabela 4.7 indicam que os Relacionamentos com Organizações de Suporte apresentam influência significativa sobre os Relacionamentos Verticais, assim como sobre os Horizontais. Relacionamentos Horizontais, por sua vez, influenciam positivamente o desempenho, enquanto que a Competição possui influência

negativa sobre a referida variável. Diferentemente do resultado encontrado no modelo original, a Competição não apresenta influência significativa sobre os Relacionamentos Horizontais. Aparentemente, a inserção da trajetória causal entre os Relacionamentos com Organizações de Suporte e os Relacionamentos Horizontais leva à redução da influência da Competição. De forma similar, nota-se que a relação causal entre Relacionamentos Horizontais e Desempenho é minorada pela inserção do relacionamento causal com os Organizações de Suporte. Vieira (2009) descreve o comportamento de uma variável como mediadora quando influencia a relação entre uma variável independente e uma variável dependente, de modo que sua inserção em uma equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, a força do impacto da variável independente sobre a dependente.

Como forma de verificar se a relação entre Competição e Relacionamentos Horizontais se mantém na ausência dos Relacionamentos com Organizações de Suporte, o Modelo Re-especificado foi testado novamente suprimindo-se as variáveis Relacionamentos Verticais e com Organizações de Apoio. Os resultados são apresentados na Figura 4.9 e na Tabela 4.8. Adicionalmente, foi empregado o Teste de Sobel, seguindo as orientações dispostas em Vieira (2009).

Figura 4.9 – Modelo Teste – Relacionamentos Horizontais e Competição



Modelo Teste - Competição e Relacionamentos Horizontais
 X^2 9,967; P-value ,619; X^2/df ,831
 ;CFI 1,000; GFI ,973; PCFI ,571; PGFI ,417
 RMSEA ,000

Obs.: valores padronizados.

Tabela 4.8 –Relações entre Variáveis – Relacionamentos Horizontais e Competição

Variáveis			Estimativa	Coef. Padr.	Erros Padr.	C.R.	p-value
Rel. Horizontais	<---	Competição	-,027	-,213	,015	-1,808	,071
Desempenho	<---	Competição	-,011	-,455	,003	-3,938	,000
Desempenho	<---	Rel. Horizontais	,055	,298	,024	2,352	,019

O modelo testado apresenta indicadores de ajustamento muito bons, de acordo com os critérios de análise estabelecidos. A análise dos coeficientes padronizados indica que a Competição influencia negativamente o desempenho das empresas, enquanto que os Relacionamentos Horizontais apresentam uma influência positiva, ambos relacionamentos significativos ($p < 0,05$). A relação entre Competição e Relacionamentos Horizontais apresenta coeficiente padronizado negativo significativo ($p < 0,1$). Adicionalmente, o teste de Sobel resultou em valores superiores a 1,96 na tabela do teste Z, de forma que a relação de mediação é significativa. Considerando os resultados encontrados, pode-se argumentar que os Relacionamentos com Organizações de Suporte exercem uma influência mediadora sobre o relacionamento entre Competição e Relacionamentos Horizontais conforme apresentado na Figura 4.8.

Nas seções seguintes os resultados estatísticos encontrados são discutidos à luz do referencial teórico, hipóteses e objetivos de pesquisa.

4.4 A influência dos Relacionamentos Interorganizacionais sobre o Desempenho

As primeiras hipóteses de pesquisa tratam da influência dos relacionamentos verticais, horizontais, com organizações de suporte, assim como da competição, sobre o desempenho dos destinos. A exceção da competição, cuja hipótese não previa se a influência seria positiva ou negativa, todas as demais estabeleciam uma causalidade positiva e significativa. Os resultados alcançados indicam a ausência de significância estatística nas trajetórias dos relacionamentos verticais e com organizações de suporte para o desempenho. Por outro lado, os relacionamentos horizontais, a exemplo da competição, corroboraram as hipóteses propostas.

A ausência de significância nos relacionamentos verticais (Hipótese 1) subverte a expectativa de que, pelo produto turístico ser composto por vários serviços, as empresas de hospedagem se beneficiariam da integração produtiva e da complementariedade dos produtos e serviços ofertados pelas demais empresas da economia do turismo (JAMAL; GETZ, 1995; BUHALIS, 2000; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; MICHAEL, 2007; BERITELLI, 2011; CZERNEK; CZARON, 2016). O resultado diverge dos achados de Hoffmann *et al.* (2015) e de Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) de que os meios de hospedagem se organizariam em redes verticais como forma de competir de maneira mais efetiva e que há uma correlação positiva entre o comportamento em rede o desempenho. Note-se que, em ambas pesquisas, o desempenho é avaliado a partir da percepção dos empresários. Variável distinta da empregada na presente pesquisa.

Ainda que a integração produtiva de forma geral e as pesquisas empíricas, de forma específica, dialoguem diretamente com a busca de vantagens competitivas relacionais (DYER; SIGH, 1998), há de se considerar que os padrões de relacionamentos verticais existentes na indústria são diferentes daqueles estabelecidos na economia do turismo. Na indústria há a troca de conhecimentos e de informações, mas há também a comercialização de bens e serviços que compõem o produto final comercializado. A maior proximidade, nesse caso, implica em maiores trocas de conhecimentos, em maior nível de especialização e, em última instância, em ganhos de competitividade (DYER, 1996; DYER; SIGH, 1998). De forma diversa, a economia do turismo é caracterizada como altamente fragmentada (MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014), uma vez que os diferentes serviços que a compõem podem ser comercializados e consumidos em combinações diversas e não-exclusivas. Nesse sentido, embora a integração produtiva seja positiva para o desempenho do destino, não se

verifica para os meios de hospedagem a mesma importância da formação de redes verticais descrita para a indústria, mesmo em contexto de aglomerados territoriais. Isso leva à reflexão de que a complementaridade do produto turístico, presente na literatura há mais de vinte anos (JAMAL; GETZ, 1995; BUHALIS, 2000; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; MICHAEL, 2007; BERITELLI, 2011; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014; CZERNEK; CZARON, 2016), não tem o mesmo sentido que aquele descrito para a indústria (DYER, 1996; DWYER; SIGH, 1998).

As análises de estatística descritiva indicam que os relacionamentos verticais, de forma geral, e mais especificamente aqueles que compuseram o fator analisado, foram bem avaliados quanto a sua importância pelos respondentes da pesquisa (conforme Tabela 4.1 e Figura 4.1). Dessa forma, pode-se argumentar que os relacionamentos com restaurantes, agências, atrativos e outros empreendimentos nos destinos estudados, embora entendidos como recursos valiosos, pois agregam valor à experiência ofertada ao turista (DWYER; KIM, 2003; PAVLOVICH, 2003; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014), não seriam fonte de vantagem competitiva sustentável para os meios de hospedagem. Considerando os argumentos propostos por Barney (1991), os relacionamentos, por estarem amplamente acessíveis a todos os empreendimentos, não seriam raros ou de difícil imitação, o que levaria a uma situação de paridade competitiva e não influenciariam o desempenho, como evidenciado no resultado alcançado.

Os relacionamentos com organizações de suporte, embora tenham se mostrado mais diversos conforme o destino analisado (conforme Figura 4.3), tampouco apresentaram efeito significativo sobre o desempenho (Hipótese 3). Organizações de suporte são compreendidas como prestadoras de serviços para as empresas de um território (BRUSCO, 1993; SCHMITZ, 1993; PORTER, 1998; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2009; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016). Esses serviços, assim como os benefícios de uma rede, seriam acessados e apropriados de maneira distinta, de acordo com os próprios recursos e as capacidades das empresas (EBERS; JARILLO, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; ARYA; LIN, 2007; GULATI, 2007; MASQUIETO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011; LECHNER; LEYRONAS, 2012; MOLINA-MORALES *et al.*, 2013; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016), o que resultaria em níveis

de desempenho distintos, ainda que os serviços estivessem igualmente disponíveis a todas as empresas.

Ressalte-se que o questionário abordou a importância do relacionamento para a empresa, deixando de fora outros aspectos que caracterizariam os relacionamentos como recursos estratégicos, tais como raridade ou imitabilidade, seguindo os argumentos de Barney (1991), ou a continuidade das interações no longo prazo, o acesso a recursos, a interdependência e a confiança (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; SENGENBERGER; PYKE, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010). Adicionalmente, relacionamentos são recursos intangíveis, cujo desenvolvimento está sujeito à dependência de trajetória, à complexidade social e à ambiguidade causal, características que nem sempre tornam a alternativa de imitação viável (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A incapacidade de se definir como o recurso é efetivamente empregado para alcançar desempenho superior pode explicar a alta valorização dos relacionamentos associada à ausência de significância estatística dos resultados alcançados.

Os relacionamentos horizontais, por sua vez, apresentaram significância estatística sobre o desempenho das empresas, o que corrobora a Hipótese 2, assim como os resultados de pesquisas anteriores (OUM *et al.*, 2004; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; RITALA; HALLIKAS; SISSONEN, 2008; BONEL; PELLIZZARI; ROCCO, 2008; BOUNCKEN; KRAUS, 2013; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; RITALA; GILNAM; WEGMANN, 2014; WU, 2014; TELLER; ALEXANDER; FLOH, 2015; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016).

Cabe notar que os relacionamentos horizontais são descritos como mais complexos, devido à dificuldade de verificação das possíveis sinergias da atuação conjunta em função da sobreposição de nichos de mercado e da interação de lógicas opostas de produção de valor coletiva e de apropriação individual (BAIARDI; LANIADO, 2000; ZENG; CHEN, 2003; BENGTSSON; KOCK, 2014; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; TIDSTROM, 2014; GNYAWALI *et al.*, 2016; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016). Já os verticais, por estarem baseados na complementariedade dos recursos empregados (JARILLO, 1988; DYER, 1996; GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; DAS; TENG, 2000; ZENG; CHEN, 2003; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012), seriam de mais fácil consecução. Como argumentado por Dyer e Singh

(1998), Das e Teng (2000) e Zeng e Chen (2003), a combinação de recursos estratégicos heterogêneos promete acentuada criação de valor e facilita a formação de arranjos cooperativos (BARNEY; HERSTERLY, 2004). Nesse estudo, a criação de valor é corroborada, porém restrita aos relacionamentos horizontais.

O resultado encontrado parece contradizer a lógica da complexidade, salientada anteriormente. Deve-se, no entanto, ponderar que a pesquisa analisou uma amostra composta majoritariamente por empresas de pequeno porte (conforme demonstrado na Tabela 3.4). Relacionamentos são recursos que devem ser desenvolvidos (DYER; SINGH, 1998; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; GULATI, 2007) e empresas de pequeno porte eventualmente não conseguem arcar com os custos associados a esse recurso, de forma que o porte reduzido pode dificultar o estabelecimento de interações estratégicas com as demais da cadeia produtiva ou com organizações de suporte. O custo do relacionamento com empresas no mesmo estágio da cadeia produtiva seria reduzido devido ao compartilhamento do ambiente organizacional, o que inclui condições análogas de mercado, de pressões competitivas e de problemas para as empresas, de forma que o relacionamento com organizações similares constitui uma alternativa eficiente para busca por soluções para problemas compartilhados (INGRAM; BAUM, 1998; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008b). Assim, embora os diferentes relacionamentos sejam indicados como positivos para o desempenho das empresas, somente os relacionamentos com organizações similares resultou positivo nesta análise.

A quarta hipótese de pesquisa proposta estabelece que a competição influenciaria o desempenho das empresas. Os resultados obtidos permitiram a verificação dessa hipótese e dialogam diretamente com os argumentos do modelo ECP, uma vez que a concorrência teria o efeito de reduzir o desempenho das empresas (AKEHURST, 1984; PORTER, 1986). Adicionalmente, os resultados corroboram as evidências encontradas por Pan (2005) e Lado-Sestayo, Otero-González e Vivel-Búa (2014), de que a alta concentração de estabelecimentos de hospedagem prejudica o seu desempenho. Como ressaltado por Park, Srivastava e Gnyawali (2014), níveis altos de competição têm impacto negativo sobre o desempenho. De forma oposta, o resultado aparentemente contradiz o argumento de que estar submetido à pressão competitiva leva à melhoria da eficiência, ao aprimoramento de processos e, em última instância ao desempenho empresarial (ESSER *et al.*, 1996; BENGTSSON; KOCK, 2000; BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; KON, 2004; THOMAS, 2005; PORTER, 2009; MEIRELLES, 2011; NGUYEN; PEARCE, 2015).

Outra premissa que, *a priori*, não encontra respaldo nos resultados é a de que a competição e cooperação simultâneas geram resultados superiores (LADO; BOYD; HANLON, 1997; GNYAWALI; MADHAVAN, 2001; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; KOCK, BENGTSSON E SLOTTE-KOCK, 2007). Ainda que os relacionamentos horizontais gerem um efeito positivo sobre o desempenho, a competição apresenta um impacto negativo. Adicionalmente, como pode ser observado na Figura 4.9, os resultados encontrados indicam que a competição influencia negativamente os relacionamentos horizontais. Dessa forma, a partir dos resultados encontrados, não foi possível verificar o argumento de que a simultaneidade de comportamentos suscita melhores resultados no nível de análise empregado. Talvez se tenha que repensar se de fato essas duas forças simultâneas – cooperação e competição – são de fato geradoras de incremento de desempenho.

Dois aspectos devem ser ressaltados. Primeiramente, nas análises realizadas, a competição foi mensurada a partir das características da estrutura competitiva presente nos destinos, sendo que há formas distintas de mensurá-la (BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; GIMENO, 2004; MEDLIN; ELLEGAARD, 2015). Como ressaltado anteriormente, não raramente nos estudos sobre cooperação, a competição aparece apenas como um pressuposto derivado da atuação em uma mesma indústria ou setor. Os poucos estudos que mensuram diretamente o construto, o fazem a partir da interação de ações e reações competitivas, como no trabalho de Sanou, Le Roy e Gnyawali (2016), ou adotam a percepção sobre a competição, como no trabalho de Bengtsson e Solvell (2004). O segundo aspecto é que, no presente estudo, o desempenho foi medido em nível empresarial. Observa-se que os estudos que apresentaram resultados positivos a partir da cooperação ou focaram em processos específicos (integração de processos produtivos, de comercialização ou territorial), como nos trabalhos de Bonel, Pellizzari e Rocco (2008); Ritala, Hallikas e Sissonen (2008); e Kylanden e Rusko (2011), ou adotaram a inovação como *proxy* para desempenho, como nos trabalhos de Park, Srivastava e Gnyawali (2014); Bouncken e Kraus (2013); e Wu (2014). As diferenças entre as métricas empregadas e os resultados alcançados evidencia que as pesquisas com o construto cooperação eventualmente necessitem de delimitação para identificar em que condições há o efeito superior da cooperação e competição simultâneas.

Como Czerneck e Czaron (2016) destacam, os primeiros estudos sobre cooperação enfocavam a ação coletiva de fornecedores, produtores, competidores e fornecedores de produtos e serviços complementares, no sentido de aumentar o valor total produzido a ser

repartido entre eles. O efeito benéfico da cooperação e competição conjuntas sobre o desempenho das empresas seria indireto, a partir do desempenho do território (ou dos destinos), como demonstrado no estudo de Teller, Alexander e Floh (2015). Em destinos turísticos, a competição e cooperação simultâneas ocorrem entre empresas de hospedagem que cooperam para atrair os turistas e lhes proporcionar uma experiência positiva, porém competem na oferta de seus produtos específicos, como escrevem Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010).

Nesse sentido, a influência positiva da cooperação e competição simultâneas seria um fenômeno multinível (GNYAWALI; PARK, 2009; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014) em que os efeitos negativos da competição seriam compensados pelo benefício do território ou da rede. Isso explica a perspectiva de que as empresas em destinos turísticos devem considerar tanto a cooperação quanto a competição em suas estratégias para a melhoria da competitividade dos destinos (TOLEDO; VALDÉS; POLLERO, 2002; RITCHIE; CROUCH, 2010). Ademais, a partir de uma perspectiva multinível, pode-se compreender a influência negativa da competição sobre o desempenho, conforme encontrado nos resultados, e os argumentos propostos por Esser *et al.* (1996), Bengtsson e Kock (2000), Boari, Odorici e Zamarian (2003), Wegner e Dahmer (2004), Kon (2004), Thomas (2005), Meirelles (2011) e Nguyen e Pearce (2015) de que estar submetido à pressão competitiva leva a melhores desempenhos.

4.5 A Influência da Competição sobre os Relacionamentos

Embora as pesquisas descrevam os relacionamentos interorganizacionais de forma uniforme e mutuamente exclusiva: ou colaborativos ou competitivos (BENGTSSON; KOCK, 2003; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010), nota-se que a possibilidade de combinação dos dois comportamentos foi descrita por autores de redes e de aglomerações territoriais produtivas (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990; BRUSCO, 1993; SENGENDERGER; PYKE, 1993; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; MICHAEL, 2007). Ainda que diversos trabalhos tragam argumentos e evidências de que a competição e a cooperação se influenciam em alguma medida (SELIN; BEASON, 1991; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; BORTOLASO; PERUCIA, 2010; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012; GASPAR *et al.*, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016), a influência da competição sobre os relacionamentos ou é ignorada ou, quando negativa, é brevemente mencionada (WU, 2014). Assim, a influência da competição sobre a formação dos relacionamentos interorganizacionais ainda deve ser clarificada (MEDLIN; ELLEGARD, 2015). Nesse sentido, como forma de compreender a relação da competição com os demais relacionamentos interorganizacionais, foram desenvolvidas três hipóteses de pesquisa.

A primeira hipótese tratava da influência da competição sobre os relacionamentos horizontais (Hipótese 5.1). Os resultados encontrados na análise do modelo original, bem como no modelo teste (Figuras 4.7 e 4.9), indicam que a competição influencia negativamente o estabelecimento de relacionamentos com empresas do mesmo estágio da cadeia produtiva. Esse resultado corrobora a perspectiva de que a competição é um aspecto dificultador da cooperação (SELIN; BEASON, 1991; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; HOCAYEN-DASILVA; TEIXEIRA, 2009; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012; GASPAR *et al.*, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; ZENG *et al.*, 2015), de maneira que a relação presumida foi verificada. Nesse sentido, a sobreposição de lógicas opostas de geração de valor conjunta e apropriação de valor individualizada (BENGTSSON; KOCK, 2000; ZENG; CHEN, 2003; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; RITALA; TIDSTROM, 2014; RITALA; GOLNAM;

WEGMANN, 2014; GNYAWALI *et al.*, 2016) não parece ser de fácil consecução para as empresas de hospedagem.

Cumprido destacar que o setor analisado apresenta uma alta similaridade entre os produtos e serviços ofertados (ainda que haja variação em termos de qualidade), altos custos fixos, além da impossibilidade de estoque (GORINI; MENDES, 2005; SINCLAIR; STABLER, 2009; GOHR; SANTOS, 2010). Considerando ainda que as empresas analisadas são em sua maioria de pequeno porte, haveria a dificuldade de se identificar recursos complementares, o que desestimularia o estabelecimento de sinergias e aumentaria a possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas (GNYAWALI; PARK, 2009; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014). Dessa forma, a alta concorrência faz com que as empresas busquem preservar seus aspectos competitivos distintivos e, por consequência, evitem a cooperação (ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015), em especial com empresas concorrentes.

Outra relação hipotetizada foi sobre a influência positiva da competição sobre os relacionamentos verticais, bem como sobre os relacionamentos com organizações de suporte (Hipóteses 5.2 e 5.3 respectivamente). Os resultados encontrados, no entanto, indicam que a competição não exerce influência significativa sobre os relacionamentos verticais, enquanto que a influência sobre as organizações de suporte é negativa, de tal modo que, para ambos os casos, as hipóteses foram rejeitadas. Essas hipóteses partiram do pressuposto de que os relacionamentos são recursos estratégicos para as empresas (OLIVER, 1990; DYER; SINGH, 1998; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1998; TREMBALY, 1998; DAS; TENG, 2000; GULATI, 2007; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012; MITREGA; PFAJFAR, 2015) e que o aumento da competição levaria a uma maior demanda por esses recursos em uma tentativa de imitação ou substituição da fonte de vantagem competitiva das empresas de melhor desempenho, como argumentado por Barney (1991) e evidenciado nos trabalhos de Gimeno (2004) e Gnyawali, He e Madhavan (2006).

A ausência de influência da competição sobre os relacionamentos verticais pode ser explicada pela mensuração da competição. Como argumentado, a competição medida a partir da estrutura competitiva não necessariamente está associada à forma como a competição é percebida pelas empresas (como pode ser verificado na Tabela 4.4). A ausência de percepção de competição eliminaria a relação causal pressuposta. Ainda assim, a ausência de influência da competição sobre os relacionamentos verticais, associada à ausência de influência desses sobre o desempenho, permite o questionamento da relevância da formação

de redes verticais para as empresas do setor de hospedagem. O compartilhamento territorial não seria uma condição suficiente para a formação de uma rede (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010).

Relacionamentos em rede estão associados à mudança na forma de competir de pequenas empresas (MILES; SNOW, 1986; THORELLI, 1986; DYER, 1996; DYER; SIGH, 1998; DYER, 2000; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000), sendo úteis para seu desempenho e competitividade face a empresas de maior porte (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; CÂNDIDO; ABREU, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; ZENG; XIE; TAM, 2010; SOARES *et al.*, 2011; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016). Os resultados encontrados indicam que as empresas não aumentam a busca por relacionamentos verticais frente ao incremento da competição, tampouco as empresas com mais relacionamentos verticais apresentaram melhor desempenho. Eventualmente, a influência positiva da rede vertical seja adstrita ao desempenho dos destinos e seu reflexo sobre o desempenho empresarial seja indireto.

Os resultados encontrados, diferentemente do estabelecido na hipótese 5.3, indicam que a competição influencia negativamente os relacionamentos com organizações de suporte. A hipótese de pesquisa é derivada da perspectiva de que a importância dessas se deve aos serviços prestados para as empresas estabelecidas em um território (BRUSCO, 1993; SCHMITZ, 1993; PORTER; 1998; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2009; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016), que seriam acessados e apropriados de maneira distinta pelas empresas (LECHNER; LEYRONAS, 2012; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016).

Uma segunda perspectiva, no entanto, põe em evidência o papel das organizações de suporte não como prestadoras de serviços, mas como promotoras das condições para o adequado funcionamento e desenvolvimento dos aglomerados territoriais (HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; GRANDORI; SODA, 1995; ESSER *et al.*, 1996; BAIARDI E LANIADO, 2000; BARROS; MOREIRA, 2005; CZAJKOWSKI; CUNHA, 2010; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015). Essa segunda perspectiva parece bastante apropriada à análise de destinos turísticos, uma vez que diversos estudos ressaltam a

atuação de organizações de suporte na gestão e integração produtiva do destino (SELIN, BEASON, 1991; JAMAL; GETZ, 1995; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; RITCHIE; CROUCH, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016). A atuação das organizações de suporte tem seu foco em preparar o destino para competir face aos demais. Nesse sentido, a influência negativa da competição pode ser explicada pelo seu efeito deletério sobre a integração e coordenação das empresas de um destino turístico em torno de um objetivo compartilhado. Tal como a estrutura de gestão de redes deve reduzir a competição entre seus membros para evitar resultados desproporcionais, melhorar seus processos cooperativos e alcançar melhores resultados (BORTOLASO; PERUCIA, 2010; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016), a capacidade das organizações de suporte em promover a integração produtiva das empresas em um destino seria negativamente afetada pelo nível de competição existente entre as empresas. Assim, a competição contribuiria para a falta de coordenação e coesão interna exercendo uma influência desagregadora sobre a gestão do destino.

4.6 A Influência das Organizações de Suporte sobre os Relacionamentos

Não obstante à influência negativa da competição sobre o relacionamento com organizações de suporte, os resultados encontrados no Modelo Reespecificado (Figura 4.8) indicam que o relacionamento com organizações de suporte exerce influência positiva sobre os relacionamentos verticais e horizontais.

Ainda que o turismo seja uma atividade econômica caracterizada pela multiplicidade de pequenas e médias empresas complementares (MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014) e que o desempenho de um destino é resultado não só da *performance* das empresas individuais, mas principalmente da interação entre as organizações públicas e privadas (SELIN, BEASON, 1991; HASSAN, 2000; DWYER; KIM, 2003; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016), a cooperação, embora necessária, nem sempre é identificada como uma estratégia amplamente empregada (BARROS; MOREIRA, 2005; HOFFMANN; COSTA, 2008; HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009; DONAIRE; SILVA; GASPAR, 2009; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013; CASSANEGO; SIMONI; MARCHI, 2013; COSTA; GONÇALVES; HOFFMANN, 2014).

Mesmo que a cooperação seja positiva para as empresas (GRANDORI; SODA, 1995; DYER, 1996; GULATI, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; DAS; TENG, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; LUNDBERG; ANDRESEN, 2012; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014; MOLINA-MORALES *et al.*, 2015), seu processo é complexo e seus resultados incertos (POWELL, 1990; LADO; BOYD; HANLON, 1997; PODOLNY; PAGE, 1998; ALBERS, 2013). Diversos estudos ressaltam a atuação de organizações de suporte à atividade empresarial (públicas ou privadas) no sentido de assegurar as condições necessárias para que os relacionamentos cooperativos ocorram (BRUSCO, 1993; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; BAIARDI; LANIADO, 2000; BAIARDI, 2008; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; FIANI, 2011). Isso é notado especialmente em situações em que os custos envolvidos em cooperar são altos e a capacidade de apropriação dos resultados é reduzida (GRANDORI; SODA, 1995).

O resultado encontrado corrobora essa perspectiva, ao realçar o papel das organizações de suporte na promoção da integração produtiva do território atuando como

intermediário para o estabelecimento de relacionamentos com as demais empresas de hospedagem (relacionamentos horizontais), assim como com as demais empresas inseridas na cadeia produtiva do turismo (relacionamentos verticais). Como destacado, a amostra analisada, a exemplo da economia do turismo, é composta majoritariamente por pequenas e médias empresas que eventualmente não consigam arcar com os custos associados ao acesso a recursos oriundos de relacionamentos interorganizacionais. Nesse sentido, a atuação das organizações de suporte mostra-se central para a redução dos riscos e custos do estabelecimento desses relacionamentos. O estímulo por organizações de suporte apresenta uma evidência divergente dos argumentos propostos por Beritelli (2011) e presentes em trabalhos sobre arranjos produtivos locais no turismo (BARROS; MOREIRA, 2005; FERREIRA *et al.*, 2011; ZOUAIN *et al.*, 2011; COSTA; COSTA; MIRANDA JÚNIOR, 2012) de que as relações empresariais desenvolvidas em destinos turísticos são derivadas dos relacionamentos sociais desenvolvidos.

Outra decorrência das relações com organizações de suporte é que a relação negativa entre a competição e os relacionamentos horizontais, evidenciada nas Figuras 4.7 e 4.9, é reduzida a níveis não significativos pela influência dos relacionamentos com organizações de suporte sobre os relacionamentos horizontais. Esse comportamento mediador corrobora os argumentos apresentados sobre o papel das organizações de suporte na promoção dos relacionamentos necessários para o desenvolvimento do destino. No caso específico dos relacionamentos horizontais, além de fomentar o estabelecimento desses relacionamentos, as organizações de suporte minoram o efeito negativo da competição, tal como o risco de comportamentos oportunistas decorrentes de ambientes de alta competição (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015; ZENG *et al.*, 2015). Além disso, as organizações de suporte fazem com que concorrentes cooperem, ainda que de forma não intencional (KYLANEN; RUSKO, 2011; KYLANEN; MARIANI, 2013). Dessa forma, as organizações de suporte contribuem para o equilíbrio entre cooperação e competição (ZEE; VANNESTE, 2015; CHIM-MIKI; BATISTA-CANINO, 2016), induzindo a cooperação para atrair os turistas e para proporcionar-lhes uma experiência positiva e mediando os efeitos da competição para que os objetivos compartilhados não sejam comprometidos. A promoção dos relacionamentos horizontais a partir das organizações de suporte ocorre não só pela aproximação das empresas, mas também pela redução do efeito negativo da competição.

Como pode ser observado nas Figuras 4.7 e 4.8, a partir da criação da trajetória causal entre os relacionamentos com organizações de suporte e os horizontais, há uma redução (ainda que discreta) da influência positiva dos relacionamentos horizontais sobre o desempenho das empresas. Mesmo assumindo que os recursos acessados são diferentes de acordo com os relacionamentos estabelecidos, ao induzirem o estabelecimento de relacionamentos horizontais, as organizações de suporte minoram o impacto desse recurso estratégico sobre o desempenho das empresas. Ademais, como ressaltado por Verschoore, Balestrin e Teixeira (2016), o desempenho desproporcional de algumas empresas representa um risco à manutenção e sobrevivência das redes de empresas. Considerando que as organizações de suporte atuam na gestão do destino, essa influência negativa deve ser evitada.

Os resultados encontrados permitem argumentar que o turismo, ainda que reconhecido como uma atividade econômica naturalmente aglomerada (BARROS; MOREIRA, 2005; MICHAEL, 2007; ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; PASCARELLA; FONTES FILHO, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; OLIVEIRA; HOFFMANN; COSTA, 2013; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013) apresenta peculiaridades no que tange ao papel das organizações de suporte. A influência positiva dos relacionamentos com organizações de suporte com os relacionamentos horizontais e verticais e a ausência de significância estatística na relação causal dos relacionamentos com organizações de suporte com o desempenho sugerem que, embora a literatura descreva o papel das organizações de suporte como promotoras de serviços a serem apropriados pela atividade empresarial para o seu desenvolvimento (BRUSCO, 1993; SCHMITZ, 1993; PORTER, 1998; MOLINA-MORALES E MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2009; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016), seu principal papel para o turismo seja na integração e coordenação produtiva do destino (TREMBLAY, 1998; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014; ZEE; VANNESTE, 2015; CZERNEK; CZARON, 2016), como evidenciado nos trabalhos de Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010), Zang, Xie e Tam (2010), Bonet (2003), Trimarchi (2004), André (2004) e Pike e Page (2014). Esse argumento encontra reforço no efeito mediador dos relacionamentos com organizações de suporte na relação entre competição e relacionamentos horizontais e na redução da influência desses sobre o desempenho.

Partindo da perspectiva de que destinos turísticos são redes de organizações (JAMAL; GETZ, 1995; TREMBLAY, 1998; SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2007; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010), o resultado encontrado põe em evidência o papel das organizações de suporte como organizações gestoras dessas redes de relacionamentos, coordenando e integrando a atividade empresarial. Em consonância com os argumentos de Balestrin e Verschoore (2014) sobre o papel da gestão de redes, as organizações de suporte atuam no sentido de definir identidades e objetivos comuns, estimulariam e delimitariam os contextos em que as empresas cooperam e competem, além de conterem os resultados prejudiciais desses comportamentos; isso em um ambiente territorialmente aglomerado em que as dinâmicas de competição e de cooperação se sobrepõem (BRUSCO, 1993; PORTER, 1998; MOLINA-MORALES, 2001; BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; MICHAEL, 2007).

Como ressaltado, os quatro destinos analisados estão entre os de melhor desempenho na economia do turismo, de acordo com estudo do Ministério do Turismo (2015). Entre esses, Gramado destaca-se por estar em uma categoria superior aos demais, perspectiva corroborada pelas análises do presente trabalho (como pode ser observado na Figura 4.4 e, mais especificamente, na Tabela 4.2). Ao observar as comparações de médias entre os destinos para as variáveis sobre relacionamentos com organizações de suporte que compõem o fator, nota-se que Gramado apresenta os maiores valores médios para as variáveis Governo Municipal e Associação de Trabalhadores, ficando atrás apenas de Bonito para as variáveis Governo Estadual, *Convention & Visitors Bureau* e Associação de Guias e Organizações não-Governamentais. No tocante à variável Sistema S, Gramado apresenta uma média inferior.

A vantagem competitiva de um destino depende mais dos relacionamentos desenvolvidos entre as organizações do que da competência de algumas firmas isoladas (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010). Como pode ser observado no Quadro 4.1, o destino de Gramado, diferentemente dos demais, possui uma quantidade maior de organizações, atuando em áreas temáticas diversas com especial ênfase sobre a promoção do destino. As principais organizações de suporte do destino não se concentram em apenas uma atividade de forma que as empresas possuem uma maior disponibilidade de organizações de suporte para se relacionar, o que pode explicar a maior dispersão de relacionamentos percebidos como importantes.

Quadro 4.1 – Principais Organizações de Suporte Identificadas nos Destinos Analisados

Destino	Organizações de Suporte Identificadas	Principais Serviços Prestados
Gramado	Secretaria Municipal de Turismo	Promoção do destino, capacitação.
	GramadoTur (autarquia municipal de turismo)	Promoção eventos culturais.
	SENAC Gramado	Capacitação.
	Visão Agência de Desenvolvimento de Gramado e Canela	Representação; Estudos e Pesquisas.
	Convention & Visitors Bureau de Gramado e Canela	Captação Eventos Privados
	Sindicato da Hotelaria, Bares, Restaurantes e Similares da Reg. das Hortênsias	Representação do setor; Informações.
Bonito	Secretaria Municipal de Turismo	Promoção do destino, capacitação.
	SEBRAE Bonito	Aperfeiçoamento; capacitação.
	Associação Bonitense de Hotelaria – ABH	Representação do setor.
	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL	Representação do setor.
	Bonito Convention & Visitors Bureau - BC&VB	Captação de Eventos.
Tiradentes	Departamento de Cultura e Turismo (Gov. Municipal)	Promoção do destino, capacitação.
	Associação Empresarial de Tiradentes – ASSET	Representação/ intercâmbio informações.
	IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional	Gestão/ conservação Atrativos.
	SESI/FIEMG - Centro Cultural Yves Alves	Estrutura para Eventos/ capacitação.
	Pousada Escola Senac Tiradentes	Capacitação.
Itatiaia	Secretaria Municipal de Turismo	Promoção do destino, capacitação.
	Parque Nacional do Itatiaia;	Gestão/ conservação Atrativos.
	Assoc. de Hotéis, Restaurantes e Similares de Itatiaia – AHRSI	Representação do setor.
	Assoc. Com., Emp., Turística e Amigos do Alto Penedo – ACETAP	Representação do setor.
	Assoc. Com. e Turística da Reg. de Visconde de Mauá – MAUATUR	Representação do setor.
	Associação Empresarial Pró- Penedo	Representação do setor.

Fonte: Projeto CNPq n° 471589/2014-4.

Esses resultados dialogam com os argumentos de Hoffmann, Oliveira e Brocchi (2016). Não se trata da quantidade de organizações de suporte, ou mesmo da quantidade de serviços prestados, mas da complementariedade das ações empreendidas para o desenvolvimento do destino. Não obstante, reforçam a percepção de que as organizações de suporte e os modos de coordenação dos atores variam de acordo com os destinos (SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008). Por serem idiossincráticos, a estrutura de relacionamentos e o gerenciamento da rede são potenciais fontes de vantagem competitiva (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016).

5. CONCLUSÃO

Esta tese evoca algumas conclusões teóricas, para além de seus achados. E essas conclusões são apresentadas a seguir. Após esse momento, adentra-se ao estudo propriamente e suas implicações teóricas, gerenciais e em termos de políticas públicas.

Relacionamentos interorganizacionais são descritos pela literatura como uma variável influente sobre o desempenho das empresas (MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; OLIVER, 1990; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; DYER, SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; GULATI, 2007). Ainda que eles tenham sido analisados em contextos distintos, essa é uma perspectiva influente para a análise tanto de destinos quanto de empresas da economia do turismo, devido à necessidade de integração produtiva dos diferentes serviços a serem prestados aos visitantes (BUHALIS, 2000; BARROS; MOREIRA, 2005; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010). Essa perspectiva abrangente sobre os relacionamentos interorganizacionais, no entanto, esconde uma série de desafios práticos que torna a implementação de uma estratégia relacional algo menos trivial sob o ponto de vista da firma.

Partindo da perspectiva que relacionamentos importam, a primeira questão que se faz premente é com quem se relacionar. Assumindo que as firmas são conjuntos de recursos (PENROSE, 1959), as empresas buscam parceiros que lhes proporcionem recursos complementares (OLIVER, 1990; GULATI, 1998; DAS; TENG, 2000; BARNEY; HERTERLY, 2004; WU *et al.*, 2008; GNYAWALI; PARK, 2009), sendo que a mesma lógica se aplica ao parceiro que deve ter interesse nos recursos que a contraparte possa proporcionar-lhe. Observa-se que a confiança, embora seja um aspecto importante, não é uma condição suficiente para explicar a formação dos relacionamentos entre empresas, como demonstrado por Czernek e Czaron (2016). Assim como uma rede deve organizar os processos produtivos de forma eficiente para sua criação e manutenção (JARILLO, 1988), a interação cooperativa entre empresas deve gerar valor, que deve ser percebido e apropriado pelas empresas. Nesse sentido, a identificação de parceiros com recursos complementares, capazes de aprimorar o desempenho, não parece ser um processo simples.

Uma segunda questão sobre os relacionamentos interorganizacionais, que não raramente fica implícita na teoria, trata dos custos envolvidos nos relacionamentos. Além dos custos associados à identificação de potenciais parceiros, Gulati (2007) destaca que a habilidade de desenvolver relacionamentos com outras organizações é uma capacidade

distintiva que deve ser desenvolvida pelas empresas, o que implica a alocação de recursos internos. Os custos de buscar potenciais parceiros e de desenvolver a capacidade de estabelecer relacionamentos são compreendidos como custos *ex ante*. Deve-se, no entanto, considerar também os custos associados ao monitoramento do comportamento dos parceiros, de forma a evitar comportamentos oportunistas (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; WU, 2014; ZENG *et al.*, 2015), assim como os custos de coordenação dos relacionamentos. Ainda que a confiança atenuar os custos de transação (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988), essa demanda tempo para sua formação. Ademais desses custos *ex ante* e *ex post*, cumpre ressaltar que os relacionamentos estabelecidos podem restringir a possibilidade de aproveitamento de oportunidades estratégicas pela empresa (GULATI, 2007), o que denota a presença de custos de oportunidade. As discussões teóricas sobre os relacionamentos interorganizacionais são profícuas ao tratar dos benefícios dos relacionamentos, deixando a discussão sobre os custos dos relacionamentos em segundo plano.

A influência da competição é outro aspecto não raramente negligenciado nos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais (WU, 2014). Ainda que a competição seja descrita como uma força orientadora dos mercados (PORTER, 1986; 2009; MEDLIN; ELLEGAARD, 2015), e os relacionamentos entre empresas normalmente envolvam elementos tanto de cooperação quanto de competição (THORELLI, 1986; BRUSCO, 1993; JARILLO, 1998; MOLINA-MORALES, 2001; BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; GNYAWALI; PARK, 2009; TIDSTROM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012), a literatura ou ignora sua ocorrência ou se limita a descrevê-la como problemática para a cooperação (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; WU, 2014), especialmente entre empresas do mesmo ponto da cadeia produtiva (SELIN; BEASON, 1991; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009; CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; PADILHA; GALLON; MATTOS, 2012).

Nota-se ainda a ocorrência de trabalhos que descrevem a influência da competição sobre o desempenho das empresas, tanto de uma perspectiva positiva (BOARI; ODORICI; ZAMARIAN, 2003; WEGNER; DAHMER, 2004; KON, 2004; THOMAS, 2005; PORTER, 2009; MEIRELLES, 2011; NGUYEN; PEARCE, 2015), quanto negativa (AKEHURST, 1984; PORTER, 1986; PAN, 2005), assim como sobre a forma como os processos produtivos são organizados, seja em decorrência da dinâmica competitiva (GIMENO, 2004; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; SANOU; LE ROY; GNYAWALI, 2016), seja no arranjo do processo produtivo em resposta ao ambiente competitivo (HUMPHREY;

SCHMITZ, 1995; CÂNDIDO; ABREU, 2000; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008a; ZENG; XIE; TAM, 2010; SOARES *et al.*, 2011; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016). Essa diversidade de resultados e de influências é também explicada por divergências na forma como o construto é mensurado – a partir da estrutura da indústria, da percepção do empresário ou da simples suposição de que ambientes dinâmicos implicam em intensa rivalidade entre as empresas – ou no nível de análise empregado – empresa ou território.

Mesmo assumindo que os relacionamentos interorganizacionais têm efeitos positivos para as empresas (MILES; SNOW, 1986; JARILLO, 1988; OLIVER, 1990; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; DYER, SINGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; GULATI, 2007), não se pode pressupor que a cooperação ocorrerá de forma natural ou espontânea. Especialmente em um contexto de atuação de empresas de pequeno porte, em que os custos de oportunidade de se investir no desenvolvimento das capacidades necessárias para o estabelecimento de processos cooperativos, ou mesmo na busca por potenciais parceiros, são relativamente mais elevados do que para empresas de grande porte. Faz-se necessária a presença de algum estímulo ou incentivo externo que oriente o comportamento das empresas no sentido da geração de um benefício coletivo. Sejam eles regras de comportamento social que facilitem a comunicação e a cooperação, como descrito nos distritos industriais (SENGENBERGER; PYKE, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; MOLINA-MORALES *et al.*, 2015; SFORZI, 2015); ou estruturas de gestão que orientem o comportamento das empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014). O compartilhamento territorial por fornecedores, consumidores e organizações de suporte não é uma condição suficiente para assegurar a ocorrência de cooperação (PORTER, 1998).

Considerando os potenciais benefícios e as dificuldades associadas aos relacionamentos interorganizacionais, o presente trabalho teve por objetivo avaliar a influência da interação de diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas do setor de hospedagem. Para consecução do objetivo proposto, foram elaboradas sete hipóteses de pesquisa, derivadas do referencial teórico apresentado, a partir das quais foi proposto o modelo teórico a ser analisado. As hipóteses e o modelo foram testados a partir da análise de equações estruturais (AEE). Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias e resultaram em uma amostra de 261 empresas de hospedagem,

distribuídas em quatro destinos turísticos brasileiros, selecionados entre aqueles de melhor desempenho na economia do turismo. Os resultados das análises de equações estruturais permitiram corroborar três das sete hipóteses, conforme pode ser verificado no Quadro 5.1.

Quadro 5.1 – Hipóteses de Pesquisa e Resultados dos Testes

Hipóteses	Resultado
Hipótese 1 – Os relacionamentos verticais influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.	Não confirmada.
Hipótese 2 – Os relacionamentos horizontais influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.	Confirmada.
Hipótese 3 – Os relacionamentos com organizações de apoio influenciam positivamente o desempenho das empresas do setor de hospedagem.	Não confirmada.
Hipótese 4 – A competição influencia o desempenho das empresas do setor de hospedagem.	Confirmada.
Hipótese 5.1 – A intensidade alta da competição influencia negativamente a busca por relacionamentos horizontais.	Confirmada.
Hipótese 5.2 – A intensidade alta da competição influencia positivamente a busca por relacionamentos verticais.	Não confirmada.
Hipótese 5.3 – A intensidade alta da competição influencia positivamente a busca por relacionamentos com organizações de apoio.	Não confirmada.

Os resultados encontrados contradizem algumas das expectativas levantadas a partir da revisão da literatura. A primeira delas trata dos benefícios da integração produtiva das empresas de hospedagem, seja pelo benefício da integração produtiva do setor econômico (JAMAL; GETZ, 1995; TREMBLAY, 1998; DWYER; KIM, 2003; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010), seja devido ao porte das empresas (MILES; SNOW, 1986; THORELLI, 1986; HUMPHREY; SCHMITZ, 1995; DYER; SIGH, 1998; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; CÂNDIDO; ABREU, 2000; OLAVE; AMATO NETO, 2001; BALESTRIN; VARGAS, 2004; ZENG; XIE; TAM, 2010; SOARES *et al.*, 2011; RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014). Os resultados encontrados indicam que a competição não influencia o estabelecimento de relacionamentos verticais dos meios de hospedagem estudados (Hipótese 5.2) e que os relacionamentos verticais não apresentaram influência significativa sobre o desempenho das empresas (Hipótese 1).

Ainda que os relacionamentos verticais sejam percebidos como importantes pelos respondentes, como pode ser verificado nas análises descritivas, os resultados encontrados não permitem o entendimento dos relacionamentos verticais como um recurso estratégico para as empresas estudadas, seguindo os argumentos de Barney (1991). Eventualmente, a

integração produtiva das empresas da cadeia produtiva do turismo resulte em benefícios para o destino, sendo o impacto para as empresas indireto a partir do desempenho do território.

Diferentemente dos relacionamentos verticais, os relacionamentos horizontais influenciaram positivamente o desempenho das empresas (Hipótese 2). Ressalte-se que a complementariedade entre recursos, uma das características descritas como necessárias para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais (WU *et al.*, 2008; GNYAWALI; PARK, 2009), seria mais facilmente alcançada com organizações de suporte ou com outras empresas da cadeia produtiva. Os resultados sugerem uma lógica diversa em que a busca por soluções conjuntas para pressões ambientais e competitivas compartilhadas se sobrepõe à busca por recursos complementares ligados à produção do serviço turístico em si. O que se nota aqui é o efeito território, muito próximo ao descrito nos trabalhos sobre distritos industriais (BRUSCO, 1993; SENGENBERGER; PYKE, 1993; SCHMITZ; 1993; MOLINA-MORALES, 2001; MOLINA-MORALES *et al.*, 2015).

Os serviços prestados pelas organizações de suporte, embora *a priori* estejam disponíveis para todas as empresas de um território ou destino, seriam apropriados de forma individual pelas empresas, de acordo com os seus recursos ou capacidades (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GNYAWALI; HE; MADHAVAN, 2006; ARYA; LIN, 2007; GULATI, 2007; MASQUIETO; SACOMANO NETO; GIULIANI, 2011; LECHNER; LEYRONAS, 2012; MOLINA-MORALES *et al.*, 2013; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014; PRIM; AMAL; CARVALHO, 2016), de forma que seriam um diferencial competitivo e fonte de desempenhos diferenciados, mesmo entre as empresas de um mesmo destino. Os serviços prestados para o desenvolvimento da atividade empresarial são descritos como parte relevante da atuação das organizações de suporte tanto sob a perspectiva de distritos industriais (BRUSCO, 1993; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2009) quanto de *clusters* (PORTER, 1998). Os resultados encontrados, no entanto, indicam que os relacionamentos com organizações de suporte não apresentaram influência significativa sobre o desempenho das firmas (Hipótese 3).

Observa-se, no entanto, que os relacionamentos com organizações de suporte apresentam influência positiva na formação de relacionamentos entre empresas de hospedagem (horizontais), bem como dessas com as demais empresas da cadeia produtiva do turismo (verticais). Esses resultados corroboram a perspectiva de que as organizações de suporte atuam como promotoras das condições para o estabelecimento dos relacionamentos empresariais (FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011;

SACOMANO NETO; PAULILLO, 2012; ZAMBRANA; TEIXEIRA, 2015). Esses resultados indicam a relevância dessas organizações como intermediárias na formação dos relacionamentos empresariais, além de oferecerem uma explicação alternativa para os relacionamentos entre empresas em aglomerados territoriais, diferente da confiança, da redundância dos laços ou da reiteração do contato social (SENGENBERGER; PYKE, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010).

Os resultados descritos evidenciam que a dinâmica relacional das empresas de hospedagem se apresenta de maneira particular. Apesar de o turismo ser uma atividade econômica naturalmente aglomerada (BARROS; MOREIRA, 2005; ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010; PASCARELLA; FONTES FILHO, 2010; KYLANEN; RUSKO, 2011; OLIVEIRA; HOFFMANN; COSTA, 2013; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013) e, não raramente, descrita como organizada em rede (JAMAL; GETZ, 1995; TREMBLAY, 1998; SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2007; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCHELLA, 2010), não se nota, a partir das análises, melhores desempenhos decorrentes da integração produtiva das empresas de hospedagem com as demais atividades econômicas do turismo ou com as organizações de suporte, como seria esperado em redes de empresas (MILES; SNOW, 1986; DYER; SIGH, 1998; CASSAROTTO FILHO; PIRES, 1999; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016) ou em aglomerações produtivas (PORTER, 1998). Como já foi salientado (SCOTT; BAGGIO; COOPER, 2007; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010), o produto turístico é organizado em rede, em função da especialização e da distribuição de funções entre os atores da rede. Contudo, este trabalho aponta que a estrutura vertical do produto não implica em se formar uma rede, assim conclui-se que a existência dessa estrutura, mesmo que natural na indústria analisada, não implica em relacionamentos que podem ser chamados de redes.

Ao mesmo tempo, as evidências apontam que os relacionamentos estabelecidos entre empresas (sejam verticais ou horizontais) são estimulados pelas organizações de suporte, que é um efeito do território. A dinâmica da cooperação em aglomerados territoriais indica que a confiança, derivada da redundância e da reiteração dos relacionamentos sociais, teria o efeito de reduzir os custos de transação e facilitar os relacionamentos (SENGENBERGER; PYKE, 1993; MOLINA-MORALES, 2001; FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010). Assim como a confiança substitui a necessidade de um contrato

ou de integração hierárquica para a organização do processo produtivo em rede (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988), a presença e a atuação das organizações de suporte substituem, ou ao menos reduzem, a necessidade do desenvolvimento da confiança para o estabelecimento de relacionamentos entre empresas.

A confiança e a atuação de uma organização de suporte como intermediária são mecanismos alternativos para a redução dos custos de transação e, devido ao alto custo de serem desenvolvidos e implementados, são mutuamente exclusivos. Portanto, a ação das organizações de suporte enquanto intermediárias e garantidoras dos relacionamentos decorre da incidência de confiança em níveis insuficientes entre as empresas. Ainda que se trate de uma atividade econômica naturalmente aglomerada, não se verifica a formação dos relacionamentos baseados na confiança, como descrito para os distritos industriais.

Já havia sido mostrado por Hoffmann e Campos (2013) que uma maior oferta de serviços estava correlacionada com um desempenho superior no destino. Certamente são níveis distintos de análise, pois enquanto o trabalho desses autores foi no nível do destino, este se centra no da firma. Assim, conclui-se que o relacionamento com instituições de suporte não traz benefícios diretos e sim indiretos. Não é a qualidade das relações entre firma e instituição que traz maior desempenho, mas o tipo de serviço de suporte que é prestado, no caso específico a capacidade das organizações de suporte em promover o contato entre as firmas. Ainda assim, confirma-se a perspectiva de que o território é uma fonte de recursos para as empresas (FELZENSZTEIN; GIMMON; CARTER, 2010; NECKEL; HOFFMANN; SCHOREDER, 2010; MARTINEZ-FERNANDEZ; MOLINA-MORALES, 2012, LADO-SESTAYO, OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014; HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014).

Os resultados descritos, além de permitirem a identificação de quais relacionamentos influenciam o desempenho das empresas, sugerem que os relacionamentos desenvolvidos pelos meios de hospedagem dos destinos analisados apresentam peculiaridades em relação às principais perspectivas teóricas empregadas. Considerando que pesquisas sobre os relacionamentos desenvolvidos por pequenas e médias empresas do setor de hospedagem têm sido limitadas (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014), entende-se que os resultados encontrados constituem uma contribuição teórica do presente trabalho.

Não obstante à contribuição teórica, os resultados contribuem também sob uma perspectiva prática. Considerando a gestão de destinos turísticos ou de políticas públicas para o setor de turismo, os resultados indicam que o principal papel desempenhado pelas

organizações de suporte (públicas ou privadas) não está necessariamente na prestação de serviços diretos para as empresas, mas na facilitação da interação entre as empresas que compõem a cadeia produtiva do turismo. Considerando a gestão de meios de hospedagem, os resultados permitem argumentar que as empresas de hospedagem alcançam melhores resultados através da interação com outras empresas do setor. Nesse sentido, sugere-se a proposição de ações conjuntas com as empresas de hospedagem locais para o atendimento de necessidades compartilhadas.

Uma lacuna abordada pelo presente estudo trata da análise sistemática da interação entre cooperação e competição (PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; DAGNINO *et al.*, 2015). Especificamente sobre a economia do turismo, Zee e Vanneste (2015) argumentam que poucas evidências empíricas foram apresentadas para corroborar a perspectiva de que as empresas em destinos turísticos devem cooperar e competir, para obterem um melhor desempenho. Os resultados encontrados indicam que a competição apresenta influência negativa sobre os relacionamentos horizontais (Hipóteses 5.1) e com organizações de suporte (Hipótese 5.3), porém não apresenta influência significativa sobre os relacionamentos verticais (Hipótese 5.2). Além da influência sobre os relacionamentos, os resultados indicam que a competição influencia negativamente o desempenho (Hipótese 4).

Esses resultados corroboram a perspectiva de que a competição tem um efeito deletério sobre a formação de relacionamentos cooperativos (SELIN; BEASON, 1991; BENGTTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; LYDEKA; AMADOVICIUS, 2007; BORTOLASO; PERUCIA, 2010; PARK; SRIVASTAVA; GNYAWALI, 2014; VERSCHOORE; BALESTRIN; TEIXEIRA, 2016), porém indicam que os efeitos negativos não se restringem aos relacionamentos entre empresas similares, afetando também os relacionamentos com as organizações de suporte.

Em decorrência dos efeitos negativos da competição, não foi possível verificar a ocorrência de um resultado superior a partir da simultaneidade da cooperação e da competição, como estabelecido por Lado, Boyd e Hanlon (1997); Gnyawali e Madhavan (2001); e Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014). Ressalte-se que o presente estudo, diferentemente dos estudos sobre cooperação verificados na literatura revisada, avaliou a competição sob uma perspectiva da estrutura da indústria, e o desempenho foi mensurado a partir de medidas indiretas. Entende-se que os resultados contribuem para a discussão do construto, ao avaliar a competição de uma forma que, ainda que não seja inédita na literatura, não havia sido empregada para análise da cooperação. A análise dos destinos permite verificar

uma situação em que a cooperação e competição simultâneas não encontra os efeitos previstos. Acredita-se que essa é uma contribuição nova, pois a força da competição é maior que o da cooperação, e assim, o equilíbrio apontado entre esses dois construtos, descrito por Gnyawali e Madhavan (2001); e Raza-Ullah, Bengtsson e Kock (2014), de fato, parece pouco defensável. Eventualmente, os resultados superiores relatados decorram da percepção dos indivíduos quanto à competição, e não da estrutura competitiva, ou sejam efeitos indiretos, derivados do desempenho do território ou da rede de relacionamentos. Ambas proposições constituem potenciais linhas de pesquisa a serem desenvolvidas.

Ainda considerando a interação entre os relacionamentos interorganizacionais e competição, pode-se observar que os relacionamentos com organizações de suporte são negativamente afetados pela competição (Hipótese 5.3). No entanto, apresentam uma influência mediadora na relação entre competição e relacionamentos horizontais. Esses achados reforçam a perspectiva de que as organizações de suporte atuam na promoção da integração produtiva dos destinos, como argumentado por Humphrey e Schmitz (1995); Tremblay (1998); Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010); Kylanen e Rusko (2011); Zemla (2014); e Czernek e Czaron (2016), também através da diminuição dos efeitos negativos da estrutura competitiva entre as empresas. Ressalte-se que essa relação moderadora não havia sido descrita na literatura revisada para o presente trabalho. Entende-se que essa é uma contribuição teórica do presente trabalho.

Como observado, diversas pesquisas anteriores sobre as empresas do turismo e sua gestão, em um período de tempo de cerca de dez anos, não encontram evidências de que a cooperação seja uma estratégia comumente empregada (BARROS; MOREIRA, 2005; HOFFMANN; COSTA, 2008; HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2009; DONAIRE; SILVA; GASPAS, 2009; CURTIS; HOFFMANN, 2009; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013; CASSANEGO; SIMONI; MARCHI, 2013; OLIVEIRA; COSTA; HOFFMANN, 2013; THOMAZINE *et al.*, 2013; COSTA; GONÇALVES; HOFFMANN, 2014). As análises realizadas neste trabalho proporcionam possíveis explicações, não mutuamente exclusivas, para a ausência de cooperação. A primeira delas seria derivada da influência desagregadora da competição sobre os relacionamentos horizontais e com organizações de suporte. O nível de competição existente entre as empresas consistiria em um empecilho à cooperação com outros meios de hospedagem, além de influenciar negativamente a formação de objetivos compartilhados necessários para o desenvolvimento do destino. De forma alternativa, pode-se ainda considerar que a falta de

cooperação entre empresas em destinos turísticos seria uma decorrência da deficiência na atuação das organizações de suporte na provisão das condições necessárias para os relacionamentos entre empresas e consequente integração produtiva do destino. Por fim, considerando especificamente os relacionamentos verticais, foi possível verificar que eles não influenciam o desempenho das empresas de hospedagem, o que explica a ausência de cooperação.

Vistos sob uma ótica gerencial de destinos turísticos e da promoção de políticas públicas para o setor, os resultados encontrados reiteram o papel das organizações de suporte para a organização produtiva. O compartilhamento territorial e os aspectos sociais locais não parecem ser suficientes para a integração produtiva das empresas. Há diferenças na percepção de benefícios dos relacionamentos quando analisados sob os níveis de análise da empresa e do destino, de forma que a interação produtiva não necessariamente ocorrerá de forma espontânea. Nesse sentido, as organizações de suporte não devem restringir sua atuação nos destinos à prestação de serviços de fomento à atividade empresarial, mas devem atuar na promoção da integração das diferentes atividades econômicas da cadeia produtiva. Ressalte-se que, não raramente, as políticas públicas de fomento ao setor de turismo focam aspectos tangíveis (tais como qualificação profissional, criação de infraestruturas ou promoção e marketing), com poucas iniciativas voltadas para agregação e identificação de potenciais lacunas na cadeia produtiva do turismo.

Considerando o ensino do tema relações interorganizacionais, seja no âmbito da estratégia empresarial, seja sob a perspectiva de redes ou de aglomerações produtivas, entende-se que além de apontar os potenciais benefícios dos relacionamentos e os antecedentes para sua formação, uma maior atenção poderia ser dada às dificuldades associadas ao estabelecimento dessas interações. Embora trate-se de uma estratégia com potenciais ganhos para as empresas e organizações envolvidas, entende-se que não se trata de uma estratégia de aplicação irrestrita. Eventuais condições internas da empresa ou presentes no ambiente organizacional podem elevar os custos associados a essa estratégia de forma a inviabilizar sua consecução, especialmente para pequenas empresas.

A presente pesquisa possui limitações. A primeira delas trata da impossibilidade de generalização dos resultados. Ainda que a quantidade de casos analisados tenha se mostrado suficiente para as técnicas empregadas, os dados foram coletados de acordo com a possibilidade de acesso do pesquisador, de forma que a amostra obtida não tem característica

aleatória. Dessa forma, os resultados alcançados devem ser compreendidos em função da amostra alcançada.

Um segundo limite trata da estrutura relacional das variáveis observadas. Como verificado na AFC, houve a ocorrência de mau ajustamento local no fator Relacionamentos Horizontais. Pode-se ainda observar que, alguns dos fatores criados para as análises não apresentaram validade discriminante. Ambos resultados são compreendidos como limitações da presente pesquisa. A ausência de validade discriminante, associada à presença de correlações entre os erros das variáveis que compõem os fatores, indicam a presença de fatores de segunda ordem (MARÔCO, 2014). Embora o modelo de mensuração tenha possibilitado o teste do modelo teórico e das hipóteses propostas, uma análise fatorial exploratória poderia evidenciar uma estrutura relacional entre as variáveis distinta daquela empregada no presente estudo. Cabe ainda ressaltar que, seguindo as explicações de Marôco (2014), o modelo final alcançado, apesar de bons indicadores de ajuste, é, na melhor das hipóteses, uma representação útil da realidade e deve ser compreendido em função dos destinos analisados.

Embora se tenha comparado as médias das variáveis para os quatro destinos investigados, análises complementares poderiam ser realizadas para clarificar eventuais efeitos locais. Mesmo considerando que o turismo é uma indústria composta predominantemente por pequenas empresas (SINCLAIR; STABLER, 2009; MAGGIONI; MAROZ; MAURI, 2014), ao se considerar que o tamanho das empresas pode influenciar sua capacidade de estabelecer relacionamentos interorganizacionais, resultados diferentes poderiam ser encontrados para meios de hospedagem de portes diferentes. Ambos os casos também podem ser compreendidos como limitações da presente pesquisa.

Em decorrência das limitações citadas, pode-se sugerir alguns direcionamentos para pesquisas futuras. Considerando a restrição da amostra e dos destinos, a presente pesquisa poderia ser replicada em outros destinos turísticos de forma a verificar se os resultados encontrados se repetem em contextos distintos aos analisados. Nesse caso, considerando o problema de ajuste no fator Relacionamentos Horizontais, sugere-se a complementação do questionário com mais perguntas que pudessem refletir o construto e aprimorar sua mensuração.

Outras questões que podem ser desenvolvidas em estudos complementares tratam da forma de mensuração da competição e do desempenho. Como verificado na revisão de literatura, a competição também pode ser mensurada a partir de uma perspectiva da estrutura

da indústria ou da percepção das empresas (BENGTSSON; SOLVELL, 2004; MEDLIN; ELLEGAARD, 2015). Foi verificado, durante as análises, que a competição percebida e a competição estrutural não possuem uma alta correlação, o que justificou a não utilização das duas perspectivas na formação de um fator.

Para aferição do desempenho das empresas, foram empregados indicadores provenientes de dados secundários sobre a quantidade de avaliadores e a satisfação percebida, coletados a partir de um sítio de avaliação de meios de hospedagem. Embora não se tenha verificado na literatura visitada o emprego dessas informações com o intuito de avaliar o desempenho dos empreendimentos, deve-se ressaltar que outras métricas (p.ex.: lucro, inovação, taxa de ocupação...) podem ser empregadas para avaliar o desempenho dos meios de hospedagem. No mesmo sentido, entende-se que uma nova aplicação do modelo com a aferição da competição a partir da percepção das empresas ou com o desempenho medido a partir de outros indicadores pode gerar resultados diferentes, eventualmente mais próximos do proposto pela perspectiva da coopetição.

O modelo teórico desenvolvido e as hipóteses de pesquisa propostas não se restringem ao setor de hospedagem ou à economia do turismo. A aplicação do modelo a outras atividades econômicas aglomeradas territorialmente poderia gerar resultados comparáveis que permitiriam verificar quais dos efeitos observados na presente pesquisa são específicos do setor analisados e quais se sustentam em outras atividades econômicas. Adicionalmente, entende-se que o modelo proposto poderia ser complementado de forma a verificar a inter-relação do território com a competição e com os relacionamentos.

Por fim, diversas características de um comportamento cooperativo, tais como: confiança, recorrência dos contatos e troca de conhecimentos ou de informações, não foram objeto do presente estudo. Entende-se que essas características são importantes para o desempenho das empresas e que uma eventual variação na competição (estrutural ou percebida) pode afetar a propensão das organizações a desenvolver tais atividades. Nesse sentido, pesquisas complementares poderiam se dedicar a analisar essas interações, sob uma ótica qualitativa ou quantitativa, para identificar que aspectos da cooperação são efetivamente afetados pela competição.

Referências

- AKEHURST, G. P. The Measurement of Concentration in the Hospitality Industry. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 3, nº 1, p. 25-33, 1984.
- ALBERS, S. Cooperation and Competition Dynamics of Business Networks: a Strategic Management Perspective. **Working Paper 111 of the Department of Business Policy and Logistics**, University of Cologne, Cologne, 2013.
- ANDRÉ, M. Políticas Locales de Dinamización Turística y Grandes Atractivos Culturales: El Caso de Figueras. In: Sentias, Josep F. **Casos de Turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto**. Barcelona: Ariel, 2004.
- ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, 21(1), 149-164, 2010.
- ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. S. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo RS, 2010.
- ARYA, B.; LIN, Z. Understanding Collaboration Outcomes from an Extended Resource-Based View Perspective:... **Journal of Management**. Vol. 33, nº 5, October, 2007.
- AYEH, J. K.; AU, N.; LAW, R. Do We Believe in Trip Advisor? Examining Credibility Perceptions and Online Travelers Attitude toward using user-generated content. **Journal of Travel Research**, vol. 54, nº 4, pp. 437-452, 2013.
- BAGGIO, R., SCOTT, N., & COOPER, C. (2010). Network science a review focused on tourism. **Annals of Tourism Research**, 37(3), 802-827. doi: 10.1016/j.annals.2010.02.008
- BAIARDI, A. Competição e Cooperação/ Cooperação. **Organizações e Sociedade - O&S - v.15 - n.45 - Abril/Junho - 2008**.
- BAIARDI, A.; LANIADO, R.N.; Entre a Competição e a Cooperação: Valores e Atitudes Empresariais na Perspectiva de uma Atuação Sistêmica. **O&S**, v.7, n.19, 2000.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, pp. 203-227, 2004.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Criação de Conhecimento nas Redes de Cooperação Horizontal **RAE**, vol. 45, nº 3, 2005.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. (2014). Réplica - Redes são Redes ou Redes são Organizações? **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, 18, 523-533.
- BANERJEE, S.; CHUA, A. Y. K. In Search of Patterns among travellers' hotel ratings in TripAdvisor. **Tourism Management**, vol. 53, pp. 125-131, 2016.

- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Editora da UFSC, Florianópolis, 6ª Edição, 2006.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Is the Resource-based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of Management Review**, vol. 26, nº 1, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, vol. 27, pp. 643-650, 2001a.
- BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The Resource-based View: Origins and Implications. *In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J. S. (Ed.s) Handbook of Strategic Management*, Blackwell, Oxford, p. 124-188, 2001b.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a Relação entre Organizações e a Análise Econômica. *In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. Handbook de Estudos Organizacionais*, vol. 3, São Paulo, Editora Atlas, 2004.
- BARNEY J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. J. The Resource-based View of the Firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, 27, p. 625-641, 2001.
- BARROS, F. S. O.; MOREIRA, M. V. C. Estratégia de Organização de MPE’s no Turismo: o Arranjo Produtivo Turístico de Canoa Quebrada-CE. **Turismo - Visão e Ação**, vol. 7, n.2, p. 273 – 290, 2005.
- BELLANDI, M.; DE PROPIS, L. Three Generations of Industrial Districts. **Journal of Regional Research**, vol. 32, pp. 75-87, 2015.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Vol. 20, nº 2 pp. 194 – 214, 2010.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business network. **Journal of Business & Industrial Marketing**. v.14, n.3, pp.178-193, 1999.
- BENGTSSON, M. KOCK, S. “Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, 29, p. 411-426, 2000.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Relationships of Cooperation and competition between Competitors. **19th Annual IMP Conference**, Lugano, Lugano, Switzerland, 2003.

- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, pp. 180-188, 2014.
- BENGTSSON, M.; SÖLVELL, Ö. Climate of Competition, clusters and innovative performance. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 20, n° 3, pp. 225-244, 2004.
- BERITELLI, P. Cooperation Among Proeminent Actors in a Tourist Destination. **Annals of Tourism Research**, vol. 38, n° 2. Pp.607-629, 2011.
- BOARI, C.; ODORICI, V.; ZAMARIAN, M. Clusters and Rivalry: does location really matter? **Scandinavian Journal of Management**. Vol. 19, n° 4, pp. 467-489, 2003.
- BONEL, E.; PELLIZZARI, P.; ROCCO, E. Coopetition and Complementarities: Modeling Coopetition Strategy and its risks at an individual level. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, vol. 6, n° 3, pp. 189-205, 2008.
- BONET, L. La estrategia de Turismo de Barcelona, un consorcio público-privado de éxito. In: Sentias, Josep F. **Casos de Turismo cultural:** Barcelona: Ariel, 2004.
- BORJESON, L. Interorganizational Situations – an Exploratory Typology. **European Management Journal**, vol. 33, n° 3, 2015.
- BORTOLASO, I.; PERUCIA, A. Cooperação. In: ANTUNES, J.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Práticas de Gestão de Redes de Cooperação**. Editora Unisinos, 2010.
- BORNHORST, T.; RITCHIE, J. R.; SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. **Tourism Management**, 31, pp. 572–589, 2010.
- BOUNCKEN, R. B.; KRAUS, S. Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. **Journal of Business Research**, vol. 66, pp. 2060–2070, 2013.
- BRUSCO, S. Pequeñas empresas y prestación de servicios reales. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. *in: Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas: (...)*. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, N° 21, p. 97 – 116, 2000.
- BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMELL, M. M. Recursos Compartilhados: uma aplicação da Visão Baseada em Recursos em um Condomínio Tecnológico no Paraná. **Revista de Ciências da Administração** v. 14, n° 32, p.92-106, 2012.
- CAMPI, M. T. C. Prólogo a la Edición Española. In: PYKE, F.; SERGENBERGER, W. **Los Distritos Industriales y las Pequeñas Empresas: (...)**. Colección Economía y Sociología Del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.

- CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional. **REAd**, Edição 18 Vol. 6 No. 6, Dez 2000.
- CASSANEGO, P. C.; SIMONI, N.; MARCHI, J. Comportamento Estratégico e Turismo na Fronteira da Paz: Estudo no Setor de Hospedagem. **Turismo em Análise**, vol. 24, n. 3, dezembro, 2013.
- CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. P. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**, 2ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTRO, M.; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **RAC– Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 1, art. 2, pp. 25-46, Jan./Fev. 2011
- CHETTY, S. K.; WILSON, H. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**. Vol. 12, pp. 61–81, 2003.
- CHIM-MIKI, A. F.; BATISTA-CANINO, R. M. A Pesquisa sobre Coopetição: em Direção a uma melhor compreensão do construto e suas aplicação no turismo. **Revista Turismo Visão e Ação**, vol. 18, nº 3, 2016.
- CHO, J.; SANG-HUYN, A.; CHA, M. S. The effects of network characteristics on performance of innovation clusters. **Expert Systems with Applications**, 40, p. 4511–4518, 2013.
- COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based View and Organization Economicis. **Strategic Management Journal**, vol. 20, nº 9, p. 867-888, 1999.
- COSTA, H. A.; ALBUQUERQUE, P. H. M. **Cooperar ou Não, Eis a Questão:...** **Turismo em Análise**. Vol. 24, n. 1, abril 2013.
- COSTA, H. A.; COSTA, A. C.; MIRANDA JÚNIOR, N. S. Arranjos Produtivos Locais no Turismo: estudo sobre a Competitividade e o Desenvolvimento Local na Costa dos Corais – AL. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, vol. VII, nº 1, 2012.
- COSTA, H. A.; GONÇALVES, J. S.; HOFFMANN, V. E. Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas de Hospedagem como fonte de Vantagem Competitiva:... **Revista Turismo Visão e Ação**, vol. 16, nº 1, 2014.

- COSTA, H. A.; SOUTO-MAIOR, A. Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas. **Observatório de Inovação do Turismo**, vol. I, nº 1, 2006.
- CROUCH, G. I.; RITCHIE, J. R. B. Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. **Journal of Business Research**, vol. 44, n. 3, p. 137–152, 1999.
- COYNE, K. P. Sustainable competitive advantage: What It Is, What it Isn't. **Business Horizons**, jan/fev. 1986.
- CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: (...). **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, no. spe 2, Curitiba, 2005.
- CURTIS, L. F.; HOFFMANN, V. E. Características Determinantes de Redes: um estudo nos Relacionamentos do Setor Hoteleiro das Destinações Turísticas de Gramado e Canela (RS). **Revista de Negócios**, vol. 14, nº 1 p. 48 – 62, 2009.
- CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Organização e Coordenação da Rede de Cooperação em Aglomerados de Turismo Rural. **Turismo Visão e Ação**, vol. 12, nº 1, pp. 92-113, 2010.
- CZERNEK, K.; CZARON, W. (2016). Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region. **Tourism Management**, 52, pp. 380-394.
- DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Cooperation Strategy: a new kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. **Annals of the European Academy of Management**, Stockholm, 2002.
- DAGNINO, G. B.; LEVANTI, G.; MINÀ, A.; PICONE, P. M. Interorganizational network and innovation: a bibliometric study and proposed research agenda. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 30, nº 3/4, 2015.
- DAS, T.; TENG, B. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000.
- DAYASINDHU, N. Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. **Technovation**, 22, p. 551–560, 2002.
- DENICOLAI, S.; CIOCCARELLI, G.; ZUCHELLA, A. Resource-based local development and networked core-competencies(...). **Tourism Management**, vol. 31, p. 260-266, 2010.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 33, n. 12, dez. 1989.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, nº 2, pp. 147-160, 1983.

- DONAIRE, D.; SILVA, M. P.; GASPAR, M. A. A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. **Turismo Visão e Ação**, vol. 11, nº 1, 112-134, 2009.
- DONG, Y.; LING, L. Hotel Overbooking and Cooperation with Third-Party Websites. **Sustainability**, 7, 2015.
- DRAGAN, D.; KRAMBERGER, T. TOPOLSEK, D. Supply chain integration and firm performance in the tourism sector. **Annals of the International Conference on Logistics & Sustainable Transport**, 2015.
- DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: Determinants and Indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, 2003.
- DYER, J. H. Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, vol. 17, 271-291, 1996.
- DYER, J. H. **Colaborative Advantage: winning through extended enterprise supplier network**. Oxford University Press, New York, 2000.
- DYER, J. H.; SINGH, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, 22, 660–679.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *Int. Studies of Management & Organizations*, vol. 27, n.º 4, p. 3-21, winter 1998.
- EISINGERICH, A.B.; BELL, S.J.; TRACEY, P. How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. **Research Policy**, 39, p.239-253, 2010.
- ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MYER-STAMER, J. Competitividad Sistémica: Nuevo Desafío a las Empresas y a la Política. **Revista de la Cepal**, n. 59, p. 39-52, 1996.
- FELZENSZTEIN, C.; GIMMON, E.; CARTER, S. Geographical Co-Location, Social Networks and Inter-firm Marketing Co-operation: the Case of the Salmon Industry. **Long Range Planning**, vol. 43, pp. 675-690, 2010.
- FERREIRA, M. T. S.; MEIRELES, S. S.; MACEDO, M. A. S.; BARONE, F. M.; SANT'ANNA, P. R.; ZOTES, L. P. Análise do desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): (...). **RAP - Rio de Janeiro**, 45(2), 517-39, 2011.

- FERREIRA, M. P.; STORPOLI, J. E.; SERRA, F. R. Two Decades of Research on Strategic Alliances: Analysis of Citations, Co-citations and Themes Researched. **RAC**, v. 18, Ed. Esp., art. 6, pp. 109-133, 2014.
- FIANI, R. **Cooperação e Conflito – Instituições e Desenvolvimento Econômico**. Editora Elsevier – Campus, 2011.
- FIELD, A. **Discovering Statistics using SPSS**. 2ª Ed., Sage Publications, London, 2009.
- FILIERI, R.; ALGUEZAUI, S.; MCLEAY, F. Why do travelers trust TripAdvisor? Antecedents of Trust towards consumer-generated media and its influence on recommendation adoption and word to mouth. **Tourism Management**. Vol. 51, pp. 174-185, 2015.
- FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**. Vol. 10, nº 1, pp. 1-23, 2008.
- FOHB - Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Placar da Hotelaria 2015**. São Paulo, SENAC, 2014.
- FOSS, N. J.; KOCK, C. A. opportunism, Organizational Economics and the Network Approach. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 12, nº 2, pp. 189-205, 1996.
- FRANCO, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(3), 149-176.
- FURRER, O.; THOMAS, H.; GOUSSEVSKAIA, A. The structure and evolution of the strategic management field: a content analysis of 26 years of strategic management research. **International Journal of Management Reviews**, v. 10. n. 1, p. 1-23, 2008.
- GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002
- GASPAR, M. A.; SILVA, R. S.; FARINA, M. C.; SIQUEIRA, J. P. L. Inter-organizational Relationships: promoters and restrictive factors in the formation of cooperation network. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.7, n.1, 2014.
- GIGLIO, E.; CARVALHO, M. As Transformações das Redes de Negócios de Turismo na Perspectiva da Teoria Social: o caso da Vila de Paranapiacaba – SP. **Turismo em Análise**, vol. 24, n.2, 2013.

- GIMENO, J. (2004). Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, 47(6), 820-842.
- GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVAN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behavior: An empirical examination. **Journal of Management**, 32(4), 507-530, 2006.
- GNYAWALI, D.R.; MADHAVAN, R. Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective. **Academy of Management Review**, vol. 26, nº 3, p. 431-445, 2001.
- GNYAWALI, D. R.; PARK, B. J. Co-opetition and technological innovation in small and medium enterprises: A multi-level conceptual model. **Journal of Small Business Management**. 47(3), pp. 308–330, 2009.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R.; HE, J.; BENGTSSON, M. The Competition-Cooperation paradox in inter-firm relationships: a conceptual framework. **Industrial Marketing Management**, vol. 53, pp.7-18, 2016.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Turismo em Análise**, vol. 21, n.2, agosto, 2010.
- GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. **Setor de Turismo no Brasil: segmento de Hotelaria**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, 2005.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. v.16, n.2, p.1-19, 1995.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*. v. 91, n.3, p. 481-510, 1985.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, p.114-135, Spring 1991.
- GRANT, R.M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 17, 109-122, 1996.
- GUIZI, A. A.; WADA, E. K.; GÂNDARA, J. M. G. Stakeholders, eventos corporativos e hospitalidade: Estudo de casos múltiplos em Bourbon Hotéis e Resorts. **RITUR – Revista Iberoamericana de Turismo**, vol. 6, nº 1, pp. 53-72, 2016.
- GULATI, R. Alliances and Networks. **Strategic Management Journal**, vol.19, n.4, 1998.
- GULATI, R. **Managing Networks Resources – Alliances, affiliations and Other Relational Assets**. Oxford University Press, Oxford, 2007.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7ª Edição, Prentice Hall, 2010.

HAIR JR., J.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATTEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: orientações sobre a sua aplicação como uma ferramenta de pesquisa de marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, Edição Especial, vol. 13, nº 2, 2014.

HÅKANSSON, H; SNEHOTA, I. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, nº 3, p. 187-200, 2006.

HARDY, C.; PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B. Resources, Knowledge and Influence: the Organizational Effects of Interorganizational Collaboration. **Journal of Management Studies**, vol. 40, nº 2, 2003.

HASSAN, S. S. Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry. **Journal of Travel Research**, v. 38, p. 239-245, 2000.

HOCAYEN-DA-SILVA, A.J.; TEIXEIRA, R. M. Análise dos relacionamentos interorganizacionais em empresas do setor hoteleiro de Curitiba/PR: estudo comparativo de casos. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, Rio de Janeiro, v. 3, n. ° 2, p. 24-48, ago. 2009.

HOFFMAN, Nicole P. An examination of the “Sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future. **Academy of Marketing Science Review**, n. 4, p. 1-16, 2000.

HOFFMANN, V.E.; LOPES, G. S. C.; MEDEIROS, J. J. Knowledge transfer among the small businesses of a Brazilian cluster. **Journal of Business Research**, vol. 67, p. 856–864, 2014.

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L.M.S. Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, art. 2, pp. 18-41, jan. /fev. 2013

HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Competitividade sistêmica em destinos turísticos: um estudo a partir da cooperação, confiança (...). In: **Anais do ENANPAD**. Rio de Janeiro: setembro de 2008.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; MARTINEZ-FERNÁNDES, T. Redes de empresas: uma proposta para sua classificação. **RAC**, Curitiba, 1ª Edição Especial, p. 103 – 127, 2007.

- HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. J.; MARTINEZ-FERNÁNDES, T. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. **European Business Review**, v. 23, p. 87-105, 2011.
- HOFFMANN, V. E.; VIEIRA, D. P.; REYES JR., E., MELO, M. S. R. Estrategia Empresarial en Períodos de Crisis: Un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Volumen 24, pp 663 – 682, 2015.
- HOFFMANN, V. E.; OLIVEIRA, B. P.; BROCCHI, J. S.T. Instituições de Suporte ao Turismo nos Destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis: **Caderno Virtual de Turismo** (UFRJ), vol. 16, nº, 1, 2016.
- HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity. **Strategic Management Journal**, 24, p. 889-902, 2003.
- HUMPHREY, J.; SCHMITZ, H. **Principles for promoting clusters & networks of SMEs**. Sussex: Institute of Development Studies – University of Sussex, Oct. 1995.
- IACOBUCCI, D.; SALTER, J. M. Redes Sociais: você perdeu o controle. *In*. KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- INGRAM, P.; BAUM, J.A.C. Interorganizational Learning and the Dynamics of Chain Relationships. *In*: Joel A.C. Baum, Henrich R. Greve (ed.) **Multiunit Organization and Multimarket Strategy (Advances in Strategic Management**, Vol. 18) Emerald Group Publishing Limited, pp.109 – 139, 1998.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE. **Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 7, Rio de Janeiro, 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/>.
- JAMAL, T. B.; GETZ, D.; Colaboration Theory and Community Tourism Planning. **Annals of Tourism Research**, vol. 22, nº 1 p. 186-204, 1995.
- JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, vol. 9, p. 31-41, 1988.
- JEACLE, I.; CARTER, C. In Trip Advisor We Trust: rankings, calculative regimes and abstract systems. **Accounting Organizations and Society**, vol. 36, nº 4-5, pp. 293-309, 2011.

- JUNQUEIRA, R. R.; WADA, E. K. Stakeholders: Estratégia Organizacional e Relacionamento. Estudo de Casos Múltiplos do Setor Hoteleiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, vol. 10, n. 3, p. 94-125, 2011.
- KIM, K.K., PARK, S-H, RYOO, S.Y, & PARK, S.K. Inter-organizational cooperation in buyer–supplier relationships: Both perspectives, **Journal of Business Research**, 63, pp. 863–869, 2010.
- KLEINDORFER, P. R.; Wind, Y. O Imperativo das Redes: comunidade e contágio. *In.*: KLEINDORFER, P. R.; WIND, Y.; GUNTHER, R. E. **O desafio das redes: estratégia, lucro e risco em um mundo interligado**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- KOCK, S, BENGTSSON, M.; SLOTTE-KOCK, S. 'The Content of Relationships in Cooperation and Competition' in **Proceedings of the 10th McGill Conference on International Entrepreneurship, 2007**. Disponível em http://www.old.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/seminar/strategic_dilemma.pdf.
- KON, A. **Economia Industrial**. Editora Nobel, 2004.
- KONGMANILA, X.; TAKAHASHI, Y. Inter-firm Cooperation and Firm Performance: an empirical study of the Lao Garment Industry Cluster. **International Journal of Business and Management**, vol. 4, nº 5, 2009.
- KYLÄNEN, M.; MARIANI, M. M. Public and Private Dynamics and Co-opetition: Evidence from the tourism sector. **Rimini: The Rimini Centre for Economic Analysis**, 2013.
- KYLÄNEN, M.; RUSKO, R. Unintentional co-opetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, 29, p. 193– 205, 2011.
- LADO, A. A.; BOYD, N. G.; HANLON, S. C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 1, pp. 110-141, Jan. 1997.
- LADO-SESTAYO, R.; OTERO-GONZÁVEZ, L.; VIVEL-BÚA, M. Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. **Tourism & Management Studies**, 10(2), 2014.
- LECHNER, C.; LEYRONAS, C. The competitive advantage of cluster firms: the priority of regional network position over extraregional networks – a study of a French high-tech cluster. **Entrepreneurship & Regional Development**, vol. 24, n.º 5-6, pp. 457-473, 2012.

LIMBERGER, P. F.; BOARIA, F.; DOS ANJOS, S. J. A Relação entre a satisfação geral e as variáveis da satisfação na hotelaria em hotéis de excelência. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, vol. 8, nº 3, pp. 435-455, 2014.

LINDSTROM, T.; POLSA, P. Coopetition close to the customer — A case study of a small business network. **Industrial Marketing Management**. Vol. 53, pp. 207-215, 2016.

LUNDBERG, H.; ANDRESEN, E. Cooperation among Companies, universities and local government in Swedish context. **Industrial Marketing Management**, Vol. 41, pp. 429-437, 2012.

LYDEKA, Z.; ADOMAVIČIUS, B. Cooperation among the Competitors in International Cargo Transportation Sector: Key Factors to Success. **Engineering Economics** nº 1 (51), 2007.

MACHADO-DA-SILVA, C.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. **RAC**, Curitiba, v. 10, n. 4, Out./Dez., p.: 09-4,5 2006.

MAGALHÃES, J.; DAUDT, C.G.; PHONLOR, P.R. Vantagens Proporcionadas às Pequenas e Médias Empresas por meio da União em Redes de Cooperação no Contexto do Venture Capital. **RAC**, Curitiba, v.13, n.4, p. 583-603, 2009.

MAGGIONI, I.; MARCOZ, E. M.; MAURI, C. Segmenting networking orientation in the hospitality Industry: an empirical research on service bundling. **International Journal of Hospitality Management**, vol. 42, p. 192–201, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª edição. Porto Alegre, Bookman, 2012.

MARÔCO, J. **Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações**. 2ª Edição, Report Number, 2014.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**, London: Macmillan, 1925.

MARTES, A. C. B.; BULGACOV, S.; NASCIMENTO, M. R.; Gonçalves, S. A.; AUGUSTO, P. M. Redes Sociais e Interorganizacionais. **RAE**, vol. 46, nº 3, 2006.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. A. Metodologia para Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. Editora Atlas, São Paulo, 2ª Edição, 2009.

MASQUIETTO, C. D.; SACOMANO NETO, M; GIULIANI, A. C. Centralidade e densidade em redes de empresas: (...). **Revista de Administração e Inovação**, vol.8, n.1, p.122-147, 2011.

- MAZARO, R.M.; VARZIN, G. Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 12, n. 3, p. 789-809, 2008.
- MEDLIN, C.; ELLEGAARD, C. Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market. **Industrial Marketing Management**. Vol. 51, pp. 131-140, 2015.
- MEIRELLES, D. S. Teorias de Mercado e Regulação: porque os mercados e o governo falham. **Cadernos EBAPE**, v. 8, n° 4, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010.
- MEIRELLES, D. S. Teorias da firma. In: MEIRELLES, D. S. (Org.). **Formação e evolução da grande empresa brasileira: estudos de caso embasados nas teorias da firma**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, p. 17-91, 2011.
- MICHAEL, E. J. **Micro-clusters and Networks: The Growth of Tourism**. Editora Elsevier, 2007.
- MIGUÉNS, J.; BAGGIO, R.; COSTA, C. Social Media and Tourism Destinations: TripAdvisor case study. **IASK ATR2008** (Advances in Tourism Research 2008), Aveiro, Portugal, 2008.
- MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.
- MINISTÉRIO DO TURISMO - MTUR. **Estudo da Demanda Turística Doméstica: 2012**. Brasília: MTur, 2012.
- MINISTÉRIO DO TURISMO – MTUR. **Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro**. Brasília-DF, 2015.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, 28(3), 62-73, 1986.
- MIRANDA JÚNIOR, N. S.; COSTA, H. A.; HOFFMANN, V. E. Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados Territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília – DF. *Turismo em Análise*, vol. 27, n° 1, 2016.
- MITREGA, M.; PFAJFAR, G. Business relationship process management as company dynamic capability improving relationship portfolio. **Industrial Marketing Management**. Vol. 46, pp. 193-203, 2015.
- MIZRUCHI, M. S. Análise de Redes Sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **RAE**, vol. 46, nº3, 2006.
- MONTICELLI, J. M. Competição, Cooperação e Coopetição: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.13, n.2, 2015.

- MOLINA-MORALES, F.X. European industrial districts: Influence of geographic concentration on performance of the firm. **Journal of International Management**, 7, p. 277–294, 2001.
- MOLINA-MORALES, F. X., MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. **Strategic Management Journal**, 30(9), 1013-1023, 2009.
- MOLINA-MORALES, F. X.; CAPÓ-VICEDO, J.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T.; EXPÓSITO-LANGA, M. Social Capital in Industrial Districts: Influence of the Strength of ties and density of the network on the sense of belonging to the district. **Papers in Regional Science**, Volume 92, nº 4, 2013.
- MOLINA-MORALES, F. X.; BELSO-MARTÍNEZ, J. A.; MÁS-VERDÚ, F.; MARTÍNEZ-CHÁFER, L. Formation and dissolution of inter-firm linkages in lengthy and stable networks in clusters. **Journal of Business Research**, vol. 68, pp. 1557-1562, 2015.
- MOLINILLO, S.; XIMÉNEZ-DE-SANDOVAL, J. L.; FERNÁNDEZ-MORALES, A.; COCA-STEFANIAK, A. Hotel Assessment through Social Media: the case of Trip Advisor. **Tourism & Management**, vol. 12, nº 1, pp. 15-24, 2016.
- MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Technological overlap and interfirm cooperation: implications for the Resource-based View. **Research Policy**, 27, p. 507-523, 1998.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, 23(2), 242-266, 1998.
- NECKEL, A. R.; HOFFMANN, V. E.; SCHOREDER, L. Recursos Compartilhados como fonte Competitiva em Empresas Aglomeradas Territorialmente: um estudo na indústria têxtil da Região de Rio do Sul – SC. **Revista Ibero-americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v.9, n.1, p.127-151, 2010.
- NEWBERT, S. Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, 28, p. 121-146, 2007.
- NGUYEN, L. T. P.; PEARCE, D. Joint Destination Marketing in the South-Central Coast Region of Vietnam. **Journal of Destination Marketing & Management**. Vol. 4, nº 2, pp. 88-97, 2015.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A. Redes de Cooperação Produtiva: uma estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. **Gestão e Produção**, vol. 8, nº 3, p. 289-303, 2001.

- OLIVEIRA, A. L.; REZENDE, D. C.; CARVALHO, C. C. Redes Interorganizacionais Horizontais vistas como Sistemas Adaptativos Complexos Coevolutivos: (...). **RAC**, Curitiba, v. 15, n.1 pp. 67-83, 2011.
- OLIVEIRA, L. S.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Cooperation Networks as a source of Competitiveness: (...). **Annals of the 3rd International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues**, Barcelona, 2013.
- OLIVER, C. Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions. **Academy of Management**. Vol. 15, N. 2, p 241-265, 1990.
- OPPENHEIM, A. N. **Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measuring**. Bloomsbury Academic, 2000.
- OUM, T. H.; PARK, J.; KIM, K.; YU, C. The Effect of Horizontal Alliances on Firm Productivity and Profitability: evidence from the global airline industry. **Journal of Business Research**, vol. 57, pp. 844-853, 2004.
- PADILHA, A. C.; GALLON, C.; MATTOS, P. Fatores Condicionantes da Implementação de Estratégias Competitivas e Cooperativas: o caso das indústrias de joias de Guaporé-RS. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 11, n. 2, p. 34-69, 2012.
- PAN, C. M. Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. **Tourism Management**, 26, p. 845–850, 2005.
- PARK, B.J.R.; SRIVASTAVA, M.K.; GNYAWALI, D.R. Walking the tight rope of coopetition: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation Performance. **Industrial Marketing Management**, 43, 210–221, 2014.
- PASCARELLA, R; FONTES FILHO, J. R. Competitividad de los destinos turísticos: (...). **Estudios y Perspectivas en Turismo**, vol.9, p.1-17, 2010.
- PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, 24(2), pp. 203-216, 2003.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14. p. 179-191, 1993.
- PIKE, S.; PAGE, S. J. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature. **Tourism Management**, 41, pp. 202-227.
- PODOLNY, J. M.; PAGE, K.L. Network Forms of Organization. **Annual Review of Sociology**, 24, p. 57-76, 1998.

- POPADIUK, S.; RIVERA, E. R.; BATAGLIA, W. Heterogeneity of Isomorphic Pressures: Intertwining the Resource-Based View and the Neoinstitutional Approach. **BAR**, v. 11, n. 4, pp. 455-475, 2014.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.
- PORTER, M. Clusters and the New Economics of Competition. **Harvard Business Review**, Boston, 1998;
- PORTER, M. **Competição**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2009.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.; PODSAKOFF, N. P. Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. **Journal of Applied Psychology**, vol. 88, nº 5, pp. 879-903, 2003.
- POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organization Behavior**, v.12, 1990, p 285-336.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, may, 1990.
- PREBLE, J. F.; REICHEL, A.; HOFFMANN, R. C. Strategic Alliances for Competitive Advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. **Hospitality Management**, vol. 19, pp. 327-341, 2000.
- PRIM, A. L.; AMAL, M.; CARVALHO, L. Regional Cluster, Innovation and Export Performance: an Empirical Study. **BAR**, v. 13, n. 2, 2016.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, vol. 26, nº 1, p. 22-40, 2001.
- PROSERPIO, R. O. **Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil**. Ed. Aleph. 2007.
- PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W. A Evolução do Campo de Estudos de Redes Interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.1, n.3, 2014.
- RAPOSO, M. L.; FERREIRA, J. J. M. FERNANDES, C. I. Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, 23, pp. 157-165, 2014.
- RAY, G.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. A. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based View. **Strategic Management Journal**, 25, p. 23-37, 2004.

RAZA-ULLAH, T.; BENGTSSON, M.; KOCK, S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, 43, 189–198, 2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. Editora Atlas, São Paulo, 3ª edição, 2012.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, Vol. 13, p. 483-498, 1992.

RITALA, P.; GOLNAM, A.; WEGMANN, A. Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, pp. 236–249, 2014.

RITALA, P.; HALLIKAS, J.; SISSONEN, H. The Effect of Strategic Alliances Between Key Competitors on Firm Performance. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, Vol. 6, nº 3, pp. 179 – 187, 2008.

RITALA, P.; TIDSTROM, A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. **Scandinavian Journal of Management**. Vol. 30, pp. 498—515, 2014.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A Model of Destination Competitiveness/ Sustainability: ... **Revista de Administração Pública–RAP**, Rio de Janeiro, vol. 44, nº 5, 2010.

ROSSI, G. B.; PÓVOA, A. C. S.; GARCIA, M. N.; MINCIOTTI, S. A. Escassez de Recursos: Fator a Influenciar na Formação de Alianças Estratégicas Empresariais. **RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia**. Vol. 8, nº 1, pp. 102-121, 2009.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. Fundamental Issues in Strategy. *In*. RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D. E.; TEECE, D. J. (Ed.s). **Fundamental Issues in Strategy**. Harvard Business School Press, 1995.

SACOMANO NETO, M.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos Locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. **Rev. Adm. Pública**, vol. 46, nº 4, pp.1131-155, 2012.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Configurações Estruturais e Relacionais da Rede de Fornecedores: uma resenha compreensiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.3, p.255-263, jul./ago./set. 2004.

SANOU, F. H., LE ROY, F., GNYAWALI, D. How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. **British Journal of Management**, Volume 27, nº 1, p. 143–160, 2016.

- SCHMITZ, H. Distritos Industriales: Modelo y Realidad en Baden-Württemberg. *In: Sergenberger, W.; Pyke, F. Los Districtos Industriales y las PYMEs: DI y Regeneración Económica Local. Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid, 1993.*
- SCOTT, N.; COOPER, C.; BAGGIO, R.; Destination networks: four Australian cases. **Annals of Tourism Research**, vol. 35, n. 1, pp. 169–188, 2008.
- SEGATTO-MENDES, A. P.; MENDES, N. Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa para eficiência energética: um estudo de caso. **RAC**, Edição Especial, pp. 53-75, 2006.
- SELIN, S.; BEASON, K.; Interorganizational Relations in Tourism. **Annals of Tourism Research**, v.18, p 639-652, 1991.
- SENGENBERGER, W.; PYKE, F. *In: PYKE, F. Distritos Industriales y Generación Económica Local: Cuestiones de Investigación y de Política. SERGENBERGER, W. in: Los Districtos Industriales y las PYMEs: (...). Colección Economía y Sociología del Trabajo. Madrid: MSSS, 1993.*
- SFORZI, F. Rethinking the industrial district: 35 years later. **Investigaciones Regionales – Journal of Regional Research**, vol. 32, pp. 11-29, 2015.
- SINCLAIR, M.T.; STABLER, M. **Aspectos Econômicos do Turismo**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2009.
- SOARES, A. S., CASTRO, C. C., BRITO, M. J., & ALVES, R. R. Benefícios competitivos e conflitos em rede horizontal do setor supermercadista. **Revista Eletrônica de Administração**, 17(2), p. 530- 559, 2011.
- SODEREGGER, P.; TAUBE, F. Cluster life cycle and diaspora effects: Evidence from the Indian IT cluster in Bangalore. **Journal of International Management**, vol. 16, p. 383–397, 2010.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 509-533, 1997.
- TELLER, C.; ALEXANDER, A.; FLOH, A. The Impact of Competition and Cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. **Industrial Marketing Management**, vol. 52, 2015.
- TIDSTROM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, A. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, vol. 41, pp. 333-343, 2012.
- THOMAS, V. **O Brasil visto por Dentro**. Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 2005.

THOMAZINE, J. S.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A.; VERSCHOORE, J. R. Transferência de Conhecimento em Aglomerações Territoriais: (...). **Anais do VI Encontro de Estudos em Estratégia – 3ES**. Bento Gonçalves-RS, maio, 2013.

THORELLI, Hans B. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, 1986, p 37-51.

TIDSTROM, A. Managing tensions in coopetition. **Industrial Marketing Management**. Vol. 43, pp. 261-271, 2014.

TIDSTROM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, A. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**. Vol. 41, pp. 333-343, 2012.

TOLEDO, G. L.; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C. 2002. Configuración del Turismo en el Ambiente Globalizado: Estudio de casos de Clusters Turísticos. **Turismo em Análise**, vol. 13, nº 1, pp. 90-104, 2002.

TREMBLAY, P. 1998. The Economic Organization of Tourism. **Annals of Tourism Research**, vol. 25, n. 4, p. 837-859.

TRIMARCHI, M. Distritos culturales y desarrollo económico del territorio: la experiencia de los museos de Siena. In: Sentias, Josep F. **Casos de Turismo cultural: de la planificación estratégica a la gestión del producto**. Barcelona: Ariel, 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B.; Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, nº 4, 2000.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica - RAUSP**, São Paulo, v.1, n.1, art.2, 2008a.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, vol. 12, nº. 4, p. 1.043-1.069, 2008b.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A.; TEIXEIRA, R. Network management and associated firms' outcomes: multilevel analysis in the Southern Brazilian context. **Journal of Management and Governance**. Vol. 20, nº 4, 2016.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **R.Adm.**, v.44, n.1, pp.17-33, 2009.

- VITORINO FILHO, V. A.; SACOMANO NETO, M.; SILVA, E. M.; GIULIANI, A. C. A Produção Científica Brasileira em Cooperação Empresarial. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v.9, n.3, p. 175-194, 2012.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis: Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- WEGNER, D; DAHMER, L. V. Avaliação de desempenho em redes de empresas. **Anais do ENEGEP**. Florianópolis, 2004.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, N° 2, 1984.
- WILHELM, M. Managing Coopetition through horizontal supply chain relations: linking dyadic and network levels of analysis. **Journal of Operations Management**, vol. 29, pp. 663–676, 2011.
- WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: the Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology – AJS** – vol. 87, n° 3, 1981.
- WITTMANN, M. L.; DOTTO, D. R.; WEGNER, D. Redes de Empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **REDES**, v. 13, n. 1, p. 160 - 180, 2008.
- WU, J. Cooperation with competitors and product innovation: moderating effects of technological capability and alliances with universities. **Industrial Marketing Management**, vol. 43, pp. 199-209, 2014.
- WU, L.; WANG, C.; CHEN, C.; PAN, L. Internal Resources, External Network, and Competitiveness during the Growth Stage: (...) **Entrepreneurship: Theory & Practice**, vol. 32, n° 3, 2008.
- ZAMBRANA, A. A.; TEIXEIRA, R. M. Relações Cooperativas Locais segundo a perspectiva das Proximidades – uma análise em APLs de confecções. **Desenvolvimento em Questão**, ano 13, n° 31, 2015.
- ZEE, E.; VANNESTE, D. Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. **Tourism Management Perspectives**, vol. 15, p. 46–56, 2015.
- ZEMLA, M. Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. **Journal of Destination Marketing & Management**, vol. 3, p. 241–252, 2014.

ZENG, M.; CHEN, X. P. Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: a Social Dilemma Approach to Partnership Management. **Academy of Management Review**, vol. 28, nº. 4, p. 587–605, 2003.

ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C. M. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. **Technovation**, Vol. 30, pp. 181-194, 2010.

ZENG, F.; CHEN, Y. DONG, M. C.; ZHENG, J. Understanding distributor opportunism in a horizontal network. **Industrial Marketing Management**, vol. 46, 00. 171-182, 2015.

ZOUAIN, D.; FERREIRA, M. T.; MEIRELES, S. S.; MACEDO, M.; BARONE, F.; SANTANA, P.; ZOTES, L. Análise do Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: um estudo de caso do município de Paraty – RJ. **RAP**, vol. 45, nº 2, pp. 517-39, 2011.

Apêndice 1 - Versão Preliminar do Instrumento de Coleta

Informações sobre o Respondente

Cargo ou Função desempenhada na Empresa:

() Alta Gerência () Média Gerência () Operacional

Informações Gerais sobre o Empreendimento:

Razão Social do Estabelecimento: _____

Nome Fantasia do Estabelecimento: _____

Endereço: _____

Ano de início de funcionamento: _____

Quantidade de Unidades Habitacionais (UHs): _____

Valor Médio (em R\$) da Diária no Período da Alta Estação:

Pertence a alguma rede/bandeira? () Sim () Não

Analise o relacionamento com as organizações, empresas e instituições abaixo de acordo com a importância para a estratégia da sua empresa. Considere 1 para nada importante e 7 para extremamente importante.

1. Agências de Viagens (emissivo)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
2. Agências de Receptivo	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
3. Restaurantes e Bares	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
4. Empresas de entretenimento (casas de espetáculo, cinemas, teatros)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
5. Parques Temáticos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
6. Atrativos Turísticos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
7. Locadoras de Automóveis	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
8. Empresas Organizadoras de Eventos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
9. Outros Hotéis	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
10. Outros Meios de Hospedagem (pousadas, motéis, campings, albergues...)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
11. Associações de Hotéis (ABIH, FOHB, Associação Brasileira de Resorts...)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
12. Governo Municipal (Secretarias e outros órgãos do Governo Municipal)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
13. Governo Estadual (Secretarias e outros órgãos do Governo Estadual)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
14. Bancos/ outras instituições de financiamento	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
15. Convention & Visitors Bureau	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
16. Associações/ Sindicatos/ Cooperativas de trabalhadores	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante

17. Organizações do Sistema S (Sebrae, Senac...)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
18. Universidades/ Centros de Ensino e Pesquisa	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
19. Câmara de Dirigentes Lojistas	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
20. Associação de Guias	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante

As afirmativas a seguir buscam avaliar o desempenho do seu hotel e do destino nos últimos 3 anos. Por favor, marque na escala de 1 a 7 sua concordância com as sentenças: sendo 1 para discordância total e 7 para concordância total.

21. A quantidade de hóspedes no meu estabelecimento vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
22. O faturamento da minha empresa vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
23. A diária média do meu estabelecimento vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
24. O salário dos empregados do meu estabelecimento vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
25. A quantidade de postos de trabalho na empresa vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
26. O número de turistas no destino vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
27. O gasto dos turistas vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
28. A qualidade dos serviços ofertados pelo destino vem melhorando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
29. A rentabilidade do setor hoteleiro do destino vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
30. Existe espaço para novos meios de hospedagem no destino.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
31. Há rivalidade entre os meios de hospedagem no destino.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
32. A competição entre empresas no destino turístico é intensa.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente

Currículo Resumido Especialistas Consultados

Pesquisador Universidade de Brasília - Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Salgado de Oliveira (2004), mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2008) e doutorado em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2012). Atualmente é Professor Adjunto da Universidade de Brasília. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estratégias de Relações Interorganizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: confiança, redes, Relações Estado-Sociedade. Possui artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, entre os quais destaca-se: *Estudios y Perspectivas en Turismo*, *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales* e *Revista de Administração Contemporânea*.

Especialista MTur 1 – Possui graduação em Estatística (1987) e Especialização em Controle Estatístico de Qualidade (2001), ambas pela Universidade Federal do Paraná e Mestrado em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Maringá – UEM. É funcionária pública de carreira do Governo do Estado do Paraná atuando em órgãos estaduais de Turismo desde 1989, sempre desempenhando atividades profissionais na área de Estatística ou afins. Atua também como consultora, conferencista, professora e palestrante de disciplinas e temas relativos a estatística e planejamento de pesquisas na área de Turismo. Atualmente está cedida ao Ministério do Turismo, onde atua na Diretoria de Estudos e Pesquisas.

Especialista MTur 2 - Possui graduação em Turismo pela Faculdade de Turismo de Belo Horizonte (1978) e em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Minas Gerais (1979), especialização em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (1984) e Mestrado em Gestão de Atividades e Recursos Turísticos pela Universidade de Ilhas Baleares- Espanha. É funcionária de carreira da Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte – BELOTUR – e vem atuando em órgãos municipais, estaduais e federais na coordenação de projetos de pesquisa sobre oferta e demanda turística, na estruturação, implantação e execução de sistemas de informações turísticas, na gestão de bases de dados estatísticos de órgãos públicos e na coordenação de publicações técnicas sobre estatísticas de turismo.

Pesquisador Externo I – é bolsista CNPQ Nível 2, é Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1994), Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1989), Especialista em Administração Mercadológica pela EAESP/FGV (1982), graduada em Turismo pelo Centro Universitário Ibero Americano Unibero (1979) e em Comunicação Social - Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (1980). Tem experiência nas áreas de Turismo e de Hotelaria na América Latina, com ênfase em Gestão de Meios de Hospedagem e nos seguintes temas: hotelaria, planejamento estratégico, turismo e turismo de negócios. Atua como docente desde 1981 e possui artigos publicados em periódicos internacionais, entre os quais: *Research in Hospitality Management*, *Revista Iberoamericana de Estrategia*, *Caderno de Estudos e Pesquisas do Turismo*, *Revista Turismo em Análise e Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Pesquisador Externo II - Doutorado e Mestrado em Engenharia de Produção (2003 e 1996), Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho (1995) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC). Graduação em Administração (1992), Engenharia Civil (1991) e Educação Artística (1988) pela Fundação Universidade do Rio Grande (FURG/RS). Atua como docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UNIVALI) e do curso de Graduação em Administração (UNIVALI/SC). Possui artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, entre os quais destaca-se: International Journal of Contemporary Hospitality Management; Estudios y Perspectivas en Turismo; Revista Eletrônica de Administração; Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas e Tourism & Management Studies.

Quadro de Controle de Alterações

Quadro I - Controle de Alterações Instrumento de Coleta

Crítica/ Sugestão	Autor	Comentário/ Adequação
Crítica ao cabeçalho do Questionário – “importância para a estratégia da empresa”	Pesquisador Universidade de Brasília	Alteração da Redação para: “Análise os relacionamentos com as organizações, empresas e instituições abaixo de acordo com a importância para a sua empresa.”
Reduzida quantidade de questões sobre Relacionamentos Horizontais. Pode representar risco para as análises.	Pesquisador Universidade de Brasília	Inserção das Questões “Hotéis/ Meios de Hospedagem de Outras Localidades”. Apesar do risco, optou-se por manter uma quantidade proporcionalmente menor de questões devido à existência de um menor número de organizações similares do que complementares ou mesmo de organizações de apoio.
Inserção dos sites de busca (Booking, decolar...) como organizações verticais	Especialistas MTur	Questão inserida no Questionário. A partir de conversa com empresário do setor, identificou-se que os Sites especializados são uma fonte de informações para as empresas do setor.
Q1 – Abrir a questão para Agências de Viagens/ Operadoras de Turismo	Especialistas MTur	Inserção de Questão sobre Operadoras de Turismo.
Q4 – Citar empresas de diversão e de entretenimento	Especialistas MTur	Redação Adequada.
Q5 – Parques Temáticos – caracterizar melhor as organizações	Especialistas MTur	Considerando que os Parques são uma forma de atrativo turístico, optou-se por tratar essa atividade na Q.6. Cumpre destacar que no Boletim de Desempenho Econômico do MTur os Parques são avaliados de forma conjunta a outras Atrações.
Q6 – Atrativos Turísticos – abrir a questão para explicar com quem o relacionamento é desenvolvido.	Especialistas MTur	Redação adequada para informar que se trata do relacionamento com empresas que gerem atrativos turísticos.
Q11 – Abrir a questão “Pousadas/ Pousadas de charme” para ampliar a questão	Especialistas MTur	Considerando que as Pousadas juntamente com os Hotéis são os objetos da pesquisa, optou-se por tratá-los em uma única questão.
Q14 – Redação: “Associações/ Sindicatos de Hotéis” Em municípios turísticos, mais do que as grandes associações são	Especialistas MTur	Redação Adequada. Optou-se por dar uma maior ênfase às representações locais do setor de hospedagem

presentes sindicatos e associações locais que representam o setor de hospedagem.		em detrimento ao relacionamento com associações nacionais (ABIH, FOHB...).
Q19 – Redação – “trabalhadores/ prestadores de serviços” Diversas empresas subcontratam os serviços. Modificar a redação para tornar a questão mais abrangente.	Especialistas MTur	Redação Adequada.
Q23 – Associações de Guias não estaria contemplado na Q19?	Especialistas MTur	Questão 19 foca os trabalhadores/ prestadores de serviços para o empreendimento. Guias turísticos prestam um serviço complementar ao de hospedagem e considerando as características dos destinos estudados optou-se por manter a questão.
Q31 – Especificar se a questão se refere ao estabelecimento ou ao destino	Especialistas MTur	Redação Adequada.
Q34 – Rever redação. Foi sugerido “expansão da oferta de meios de hospedagem”.	Especialistas MTur	A questão buscar captar a percepção do respondente sobre um eventual excesso de oferta de hospedagem, o que poderia levar a um aumento da competição. A proposta inicial de redação restringe essa percepção à criação de novos empreendimentos. Redação adequada.
Q36 – Especificar se a competição refere-se a empresas do setor hoteleiro	Empresário do Setor	Ao especificar a questão para empresas do setor hoteleiro a questão torna-se redundante com a Q35. Questão descartada.
Inserção da pergunta complementar “Qual?” após a questão “Pertence a alguma Rede/Bandeira?”	Pesquisador	Redação adequada a partir da informação prestada pelo Gestor Hoteleiro.
Q25 e 26 – Especificar o período de análise e se o ano corrente deve ser considerado.	Empresário do Setor	Reforço no período analisado (sublinhado) no cabeçalho da questão.
Inserir questão para avaliar o ano atual	Empresário do Setor	Período de aplicação será diferente nos destinos analisados, o que pode gerar algum viés em uma eventual questão sobre o período atual.
Sugestão de questão sobre a Qualificação dos profissionais	Empresário do Setor	A qualificação dos profissionais, embora seja um recurso, não é uma variável de desempenho. Eventualmente caberia questionar sobre a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento.
Sugestão de questão sobre ocupação acima da média no estabelecimento.	Empresário do Setor	Inserção de pergunta “Nos últimos anos meu hotel obteve uma taxa de ocupação acima da média da concorrência?”
Conversando sobre os indicadores secundários, sugeriu-se ponderar a Quantidade de avaliadores no site especializado pela quantidade de UH’s.	Empresário do Setor	Pretende-se acatar a sugestão de forma a evitar disparidades de desempenho derivadas do tamanho dos estabelecimentos.
Stakeholders - Bloco 1, já que contempla grupos organizados, mas na hotelaria, um vizinho, uma padaria ou uma associação de bairro podem representar alianças ou oponentes sérios. Considerar a comunidade local e fornecedores.	Pesquisador Externo I	Não estamos utilizando a Teoria de Stakeholders, embora essa perspectiva possa proporcionar insights interessantes. Foco de análise do estudo é amplo e prioriza os relacionamentos na cadeia produtiva do turismo. Inserção de questão sobre fornecedores. Ampliar Q24 – “Organizações não-

		governamentais/ Comunidade Local”?
Senti falta de canais de distribuição/comercialização dos hotéis que vão além de agências, como é o caso da Trend (consolidadora hoteleira) ou de empresas online como www.hotel.com e www.booking.com, identificadas em rubrica separada em boa parte dos hotéis.	Pesquisador Externo I	Reitera a necessidade de inserção dos sites, conforme sugerido anteriormente. Questão já inserida. Inserção de questão sobre fornecedores. Ampliação da questão Organizações não-governamentais ou representações da Comunidade Local.
Há necessidade de um olhar para o hotel como empresa que depende não somente dos atores de seu setor de atuação, mas da cadeia de fornecimento, acesso, segurança, saúde, entre outros.	Pesquisador Externo I	Entendo que a economia do turismo tenha características sistêmicas, porém o recorte de análise do estudo prioriza os relacionamentos na cadeia produtiva do turismo. Inserção de questão sobre relacionamentos com empresas de transportes.
Eliminação da Q.28 – “O salário dos empregados do estabelecimento vem aumentando nos últimos anos”	Teste do Instrumento	Respondentes percebem o crescimento da remuneração acompanhando os aumentos do salário mínimo. Não seria possível distinguir nas respostas o aumento real do aumento inflacionário.
Divisão da Q.37 em duas	Teste do Instrumento	Devido a baixa resposta à Q.37 na aplicação do teste, optou-se por abrir a questão em duas frentes para investigar o relacionamento com Organizações de Apoio (Q.36) e com outras empresas do setor de turismo (Q.37) e tentar estimular mais os respondentes.

Versão Final do Instrumento de Coleta

Instrumento para Coleta de Dados

Informações sobre o Respondente

Cargo/Função: () Alta Gerência/ Proprietário () Média Gerência () Operacional

Informações Gerais sobre o Empreendimento:

Nome Fantasia do Estabelecimento: _____

Endereço: _____

Ano de início de funcionamento: _____

Quantidade de Unidades Habitacionais (UH's): _____

Quantidade de Empregados: _____

Diária Média do Quarto Standad na Alta Ocupação: R\$ _____

Pertence a alguma rede/bandeira? () Não () Sim Qual? _____

Analise os relacionamentos com as organizações, empresas e instituições abaixo de acordo com a importância para a sua empresa. Considere 1 para nada importante e 7 para extremamente importante.

1. Agências de Viagens (emissivo)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
2. Operadoras de Turismo	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
3. Agências de Receptivo	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
4. Sites de oferta de meios de hospedagem (Booking, Decolar.com, Trip Advisor, Trivago ou outros sites)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
5. Empresas de transporte de passageiros	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
6. Restaurantes, Bares e outros estabelecimentos de alimentação e de bebidas	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
7. Empresas de entretenimento e de diversão (casas de espetáculo, cinemas, teatros, museus, entre outras)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
8. Atrativos Turísticos (empresas/ organizações que gerem atrativos turísticos)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
9. Locadoras de Automóveis	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
10. Empresas Organizadoras de Convenções/ Eventos	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
11. Empresas Locais Fornecedoras de Produtos ou Serviços (consumidos em atividades da empresa)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
12. Hotéis ou Pousadas no Município	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
13. Outros Meios de Hospedagem no Município (albergues, motéis, campings...)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
14. Hotéis/ Meios de Hospedagem de outras localidades	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
15. Associações, Sindicatos ou outras representações dos Meios de Hospedagem	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante

16. Governo Municipal (Secretarias e outros órgãos do Governo Municipal)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
17. Governo Estadual (Secretarias e outros órgãos do Governo Estadual)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
18. Bancos/ outras instituições de financiamento	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
19. <i>Convention & Visitors Bureau</i>	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
20. Associações/ Sindicatos/ Cooperativas de Trabalhadores ou de Prestadores de serviços	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
21. Organizações do Sistema S (Sebrae, Senac, Sesc ou outras)	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
22. Universidades/ Centros de Ensino e Pesquisa da Região	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
23. Associação de Guias	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante
24. Organizações não-Governamentais ou representações da Comunidade local.	Nada Importante	1	2	3	4	5	6	7	Extremamente Importante

As afirmativas a seguir buscam avaliar o desempenho da sua empresa e do destino nos últimos 3 anos. Por favor, marque na escala de 1 a 7 sua concordância com as sentenças. Considere 1 para discordância total e 7 para concordância total.

25. A quantidade de hóspedes no meu estabelecimento vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
26. O faturamento da minha empresa vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
27. A diária média do meu estabelecimento vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
28. A quantidade de postos de trabalho na empresa vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
29. Nos últimos anos meu estabelecimento obteve uma taxa de ocupação acima da média da concorrência.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
30. O número de turistas no destino vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
31. O gasto dos turistas no destino vem crescendo nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
32. A qualidade dos serviços ofertados pelo destino vem melhorando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
33. A rentabilidade do setor de hospedagem do destino vem aumentando nos últimos anos.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
34. Existe espaço para expansão da oferta de hospedagem no destino.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente
35. Há rivalidade entre os meios de hospedagem no destino.	Discordo Totalmente	1	2	3	4	5	6	7	Concordo Totalmente

36. Liste as Organizações com que o seu estabelecimento mais se relaciona. (Secretaria de Turismo, Sistema S, Associações, Sindicatos, Organizações não-Governamentais, entre outras) _____

37. Liste as Empresas com que o seu estabelecimento mais se relaciona. (Agências de Viagens, de Receptivo, Bares, Restaurantes, Empresas de Passeios, Meios de Hospedagem, entre outras) _____

Apêndice 2 – Modelo de e-mail e Carta de Apresentação

Modelo de e-mails para apresentação da Pesquisa

Prezados Senhores e Senhoras,

Me chamo Daniel Pires Vieira, sou doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA - da Universidade de Brasília – UnB. Em minha pesquisa de doutorado estudo a influência dos relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas de hospedagem. Entre os destinos estudados na pesquisa encontra-se Itatiaia, por se tratar de um destino com desempenho superior em termos de demanda turística.

Estarei em Itatiaia entre os dias 8 e 14 de dezembro para aplicação da pesquisa. De forma a causar o mínimo transtorno para o andamento das atividades das empresas, gostaria que me indicassem o melhor dia e horário para que eu possa visitar a empresa e aplicar o questionário. Caso queiram, o questionário pode ser acessado e respondido através do link abaixo. O tempo de resposta não dura mais do que dez minutos. Toda informação será coletada anonimamente e com confidencialidade.

[https://docs.google.com/forms/d/1IgVBjn9W0lZkpZJBzLCHn5jAdq26wNIsZgb8jokyEeE/vi
ewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link](https://docs.google.com/forms/d/1IgVBjn9W0lZkpZJBzLCHn5jAdq26wNIsZgb8jokyEeE/vi
ewform?c=0&w=1&usp=mail_form_link)

A sua participação é bastante importante e, caso deseje, ficaremos felizes em compartilhar os resultados da pesquisa uma vez concluídos os trabalhos. Certo de contar com sua compreensão e participação me coloco a disposição para os esclarecimentos necessários.

Cordialmente,

Daniel Pires Vieira

Universidade de Brasília

PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração

Curso de Doutorado em Administração

Modelo de Carta de Apresentação Pesquisador



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Brasília, 23 de julho de 2014.

Para
Empresas de Hospedagem
Região das Hortênsias

Ref.: Coleta de dados para pesquisa científica – Projeto de Tese.

Prezados Senhoras e Senhores,

Apresentamos o Sr. Daniel Pires Viera, RG. 2023697 (SSP-DF), Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA / UnB), que está sendo orientado por mim, Valmir Emil Hoffmann. Ele está realizando a coleta de dados para o seu projeto de Tese intitulado “Relacionamentos Interorganizacionais e Desempenho: um estudo em Destinos Turísticos”.

O trabalho objetiva analisar a influência dos relacionamentos desenvolvidos pelas empresas do setor de hospedagem com outras empresas e organizações presentes nos destinos turísticos para o seu desempenho. A pesquisa será aplicada em cinco destinos turísticos que se destacam pelo seu alto desempenho.

Ele fará a aplicação de um questionário que levará cerca de quinze minutos, a depender dos relatos feitos. Para isso solicitamos sua importante participação. Ressaltamos que toda informação será coletada anonimamente e com confidencialidade para sua preservação. Caso deseje, poderemos enviar uma cópia da versão final do trabalho.

Cordialmente,

Prof.Dr. Valmir Emil Hoffmann
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UnB

Anexo 1 – Resultados Análises de Cluster Destinos

Gramado

Figura I – Dendograma Análise de Cluster - Gramado

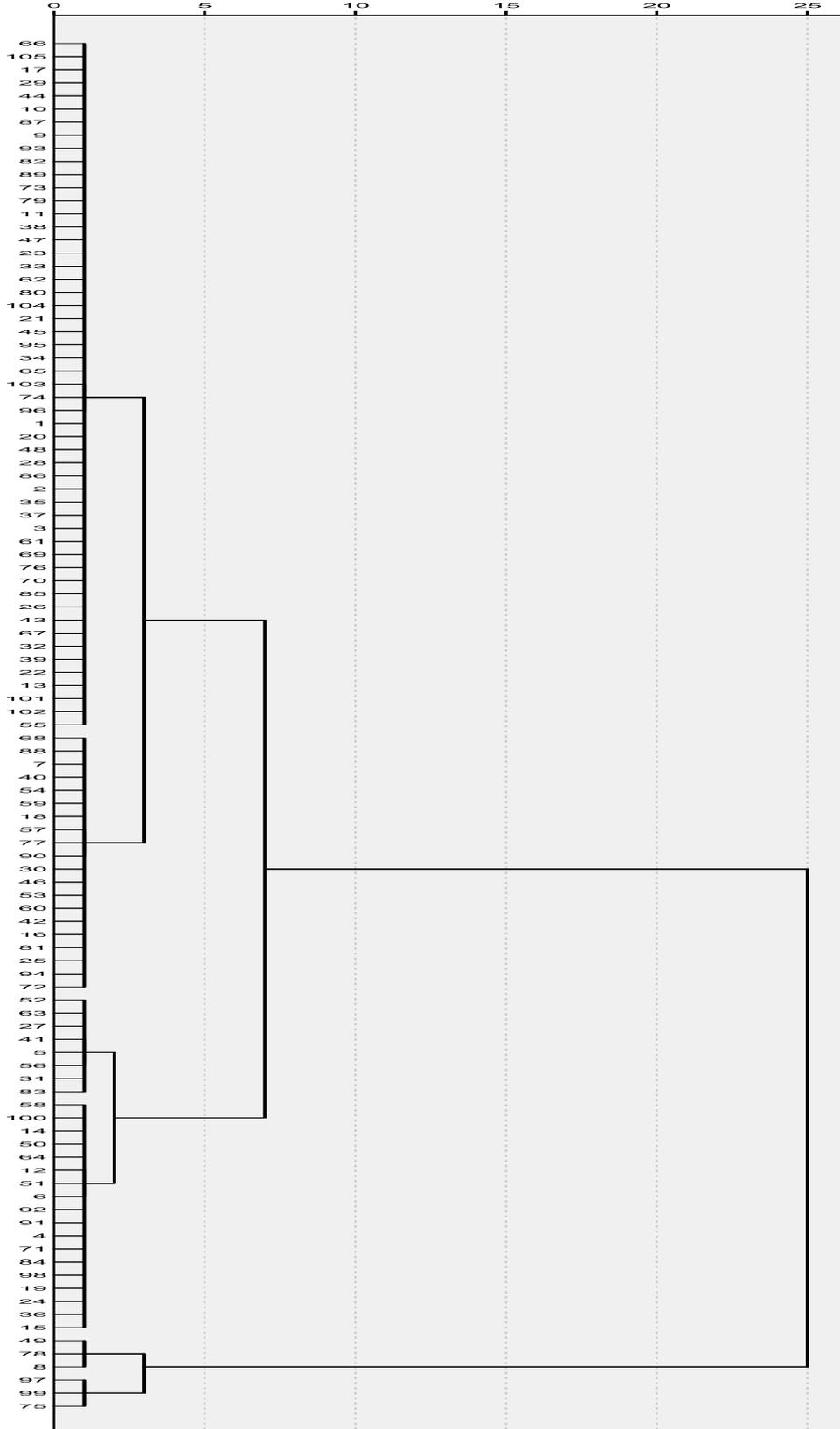


Tabela I – Centros Iniciais dos Clusters

	Cluster		
	1	2	3
Diária	500	175	840

Tabela II – Centros Finais dos Clusters

	Cluster		
	1	2	3
Diária	461	279	751

Tabela III – Resultado ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	gl	Mean Square	gl		
Diária	839986,069	2	3628,685	102	231,485	,000

Tabela IV – Número de Casos por Cluster

Cluster	1	41,000
	2	58,000
	3	6,000
Válidos		105,000
Faltantes		,000

Bonito

Figura II – Dendograma Análise de Cluster Bonito

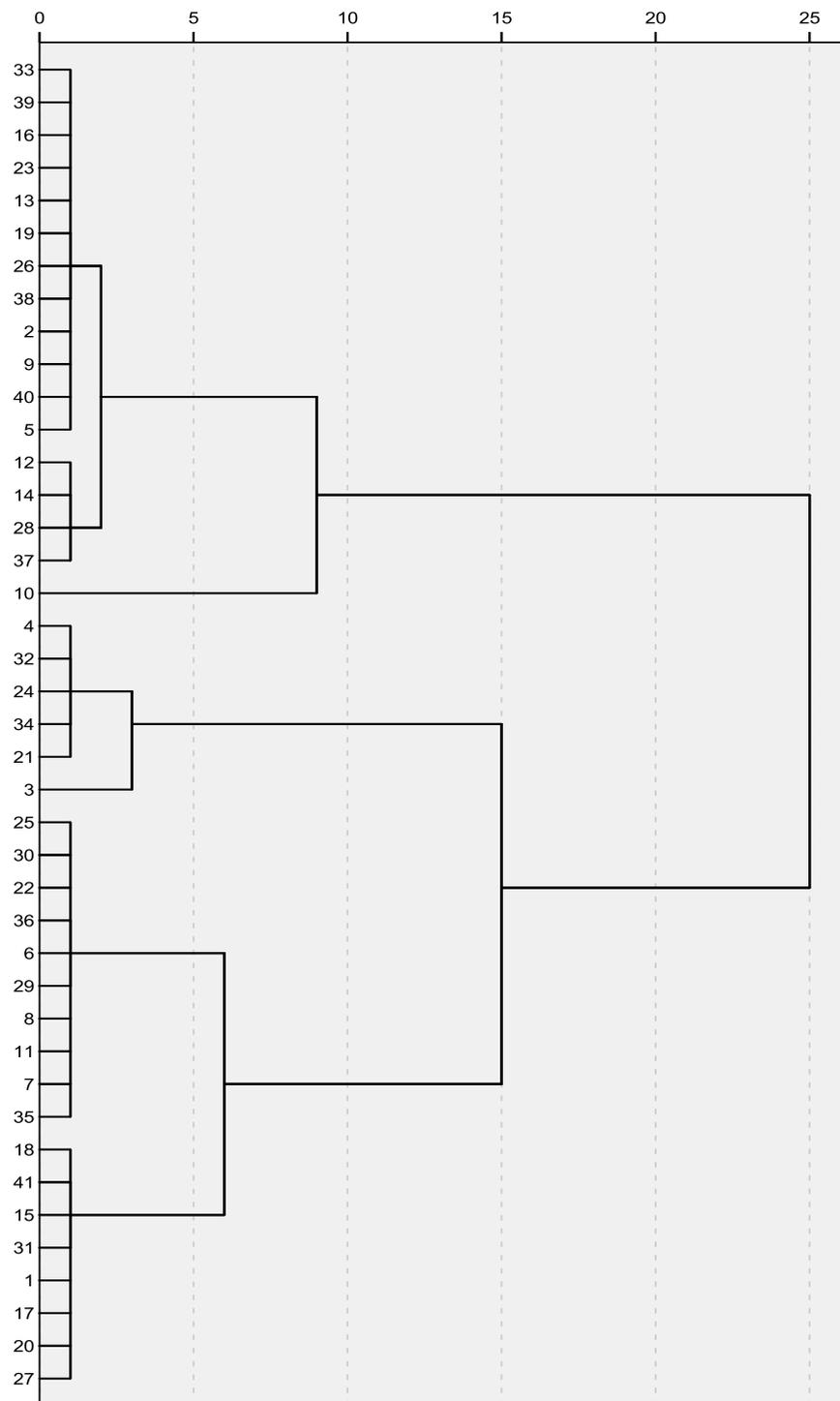


Tabela V – Centros Iniciais dos Clusters

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Diária	217	140	400	60	309

Tabela VI – Centros Finais dos Clusters

	Cluster				
	1	2	3	4	5
Diária	216	147	363	60	283

Tabela VII – Resultado ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Diária	68365,790	4	295,296	36	231,516	,000

Tabela VIII – Número de Casos por Cluster

Cluster	1	8,000
	2	16,000
	3	6,000
	4	1,000
	5	10,000
Válidos		41,000
Faltantes		,000

Tiradentes

Figura III – Dendograma Análise de Cluster - Tiradentes

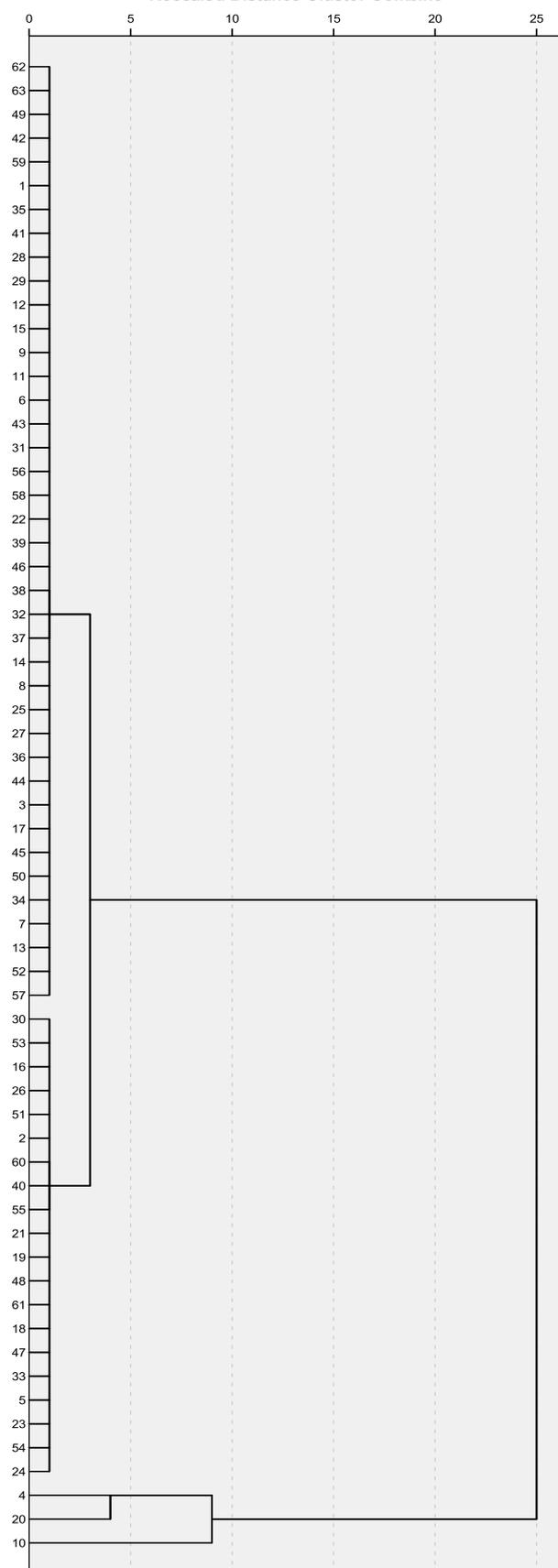


Tabela IX – Centros Iniciais dos Clusters

	Cluster			
	1	2	3	4
Diária	600,00	380,00	150,00	987,00

Tabela X – Centros Finais dos Clusters

	Cluster			
	1	2	3	4
Diária	487,00	353,26	235,30	893,50

Tabela XI – Resultado ANOVA

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Diária	359812,674	3	1703,049	59	211,276	,000

Tabela XII – Número de Casos por Cluster

Cluster	1	5,000
	2	19,000
	3	37,000
	4	2,000
Válidos		63,000
Faltantes		,000

Itatiaia

Figura IV – Dendograma Análise de Cluster - Itatiaia

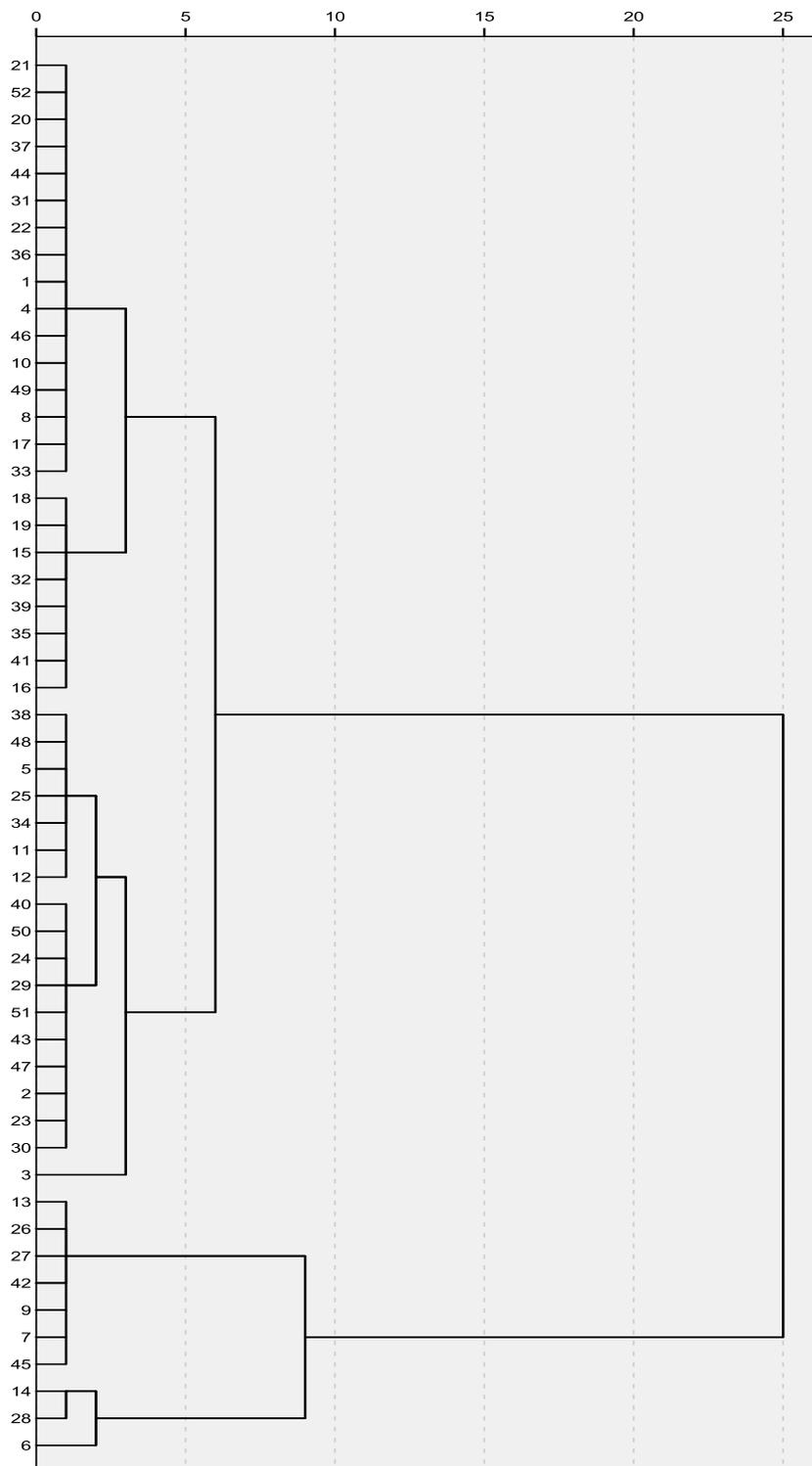


Tabela XIII - Centros Iniciais dos Clusters

	Cluster			
	1	2	3	4
Diária	379	495	120	250

Tabela XIV - Centros Finais dos Clusters

	Cluster			
	1	2	3	4
Diária	359	465	176	254

Tabela XV – Resultado Anova

	Cluster		Error		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Diária	106807,179	3	634,886	48	168,230	,000

Tabela XVI - Número de Casos por Cluster

Cluster	1	7,000
	2	3,000
	3	18,000
	4	24,000
Válidos		52,000
Faltantes		,000

Anexo 2 – Índices de Modificação

Análise Fatorial Confirmatória – Modelo de Medida Original

Covariâncias:

Variáveis	Índice de Modificação	Par Change
e25 <--> Horizontais	6,163	,165
e25 <--> Verticais	5,988	-,202
e24 <--> Desempenho	14,589	-,063
e24 <--> e27	6,782	,437
e24 <--> e25	12,520	,598
e23 <--> Suporte	7,728	,319
e23 <--> Verticais	7,008	-,241
e22 <--> Suporte	9,098	,376
e22 <--> Verticais	4,301	-,205
e21 <--> Desempenho	6,175	,039
e21 <--> e25	5,191	,363
e21 <--> e24	18,805	-,770
e21 <--> e23	4,951	,392
e21 <--> e22	5,057	,430
e19 <--> Competição	19,204	3,848
e19 <--> e20	19,047	,590
e18 <--> Suporte	11,972	-,336
e18 <--> Horizontais	6,987	,166
e18 <--> e24	4,298	,331
e18 <--> e20	31,564	,661
e18 <--> e19	12,241	,539
e17 <--> e24	4,177	-,092
e16 <--> Suporte	13,495	,828
e16 <--> e26	7,733	-1,016
e16 <--> e22	5,842	,963
e16 <--> e18	7,838	-,871
e15 <--> Suporte	7,834	-,035
e14 <--> e27	18,427	-,651
e14 <--> e24	10,592	-,555
e14 <--> e21	9,348	,491
e14 <--> e19	6,752	,431
e14 <--> e18	9,209	-,438
e13 <--> e24	9,175	-,488
e13 <--> e18	12,271	-,478
e13 <--> e14	86,266	1,350
e12 <--> e25	5,109	-,401
e12 <--> e22	6,305	-,537
e12 <--> e20	7,138	,391
e12 <--> e13	6,265	-,423
e11 <--> Competição	7,808	-2,531
e11 <--> Desempenho	9,339	,051
e11 <--> e22	18,743	,885
e11 <--> e19	9,650	-,570
e11 <--> e18	5,906	-,388
e11 <--> e16	17,140	1,527
e10 <--> Competição	5,240	1,923
e10 <--> e27	8,339	,449

Variáveis	Índice de Modificação	Par Change
e10 <--> e15	6,476	-,049
e10 <--> e14	4,903	-,350
e10 <--> e13	12,997	-,538
e10 <--> e12	21,211	,844
e9 <--> Verticais	4,240	,151
e9 <--> e20	6,022	,273
e9 <--> e18	7,330	,343
e8 <--> e27	9,286	,538
e8 <--> e16	4,285	-,800
e8 <--> e12	6,975	-,548
e7 <--> e25	13,738	,639
e7 <--> e11	5,621	-,455
e6 <--> e26	4,046	-,348
e6 <--> e25	4,037	-,314
e6 <--> e16	6,005	,836
e5 <--> Competição	9,588	-2,703
e5 <--> Desempenho	7,561	-,044
e5 <--> e27	4,877	-,359
e5 <--> e21	7,455	-,465
e5 <--> e20	9,583	-,416
e5 <--> e19	14,086	-,661
e5 <--> e17	11,286	-,145
e5 <--> e16	8,236	1,020
e5 <--> e8	7,027	-,506
e5 <--> e7	6,870	,485
e4 <--> Competição	4,024	-1,923
e4 <--> e25	7,345	-,487
e4 <--> e21	14,758	-,719
e4 <--> e20	14,890	-,570
e4 <--> e19	7,772	-,540
e4 <--> e17	4,289	-,098
e4 <--> e16	16,394	1,580
e4 <--> e15	4,818	-,048
e4 <--> e14	4,872	-,400
e4 <--> e9	6,419	-,403
e4 <--> e5	82,192	1,746
e3 <--> e21	5,672	-,382
e3 <--> e20	4,926	-,281
e3 <--> e5	32,289	,940
e3 <--> e4	18,899	,790
e2 <--> Desempenho	9,458	,050
e2 <--> e17	6,487	,111
e1 <--> e25	11,782	-,519
e1 <--> e23	8,723	-,493
e1 <--> e13	6,497	,367
e1 <--> e6	4,730	-,339

Anexo 3 – Índices de Modificação Modelo Teórico Original

Covariâncias:

Erros Correlacionados		Índice de Modificação	Par Change
e30	<--> e31	95,379	,736
e29	<--> e31	73,375	,856
e29	<--> e30	47,580	,367
e26	<--> e31	14,362	1,211
e25	<--> e31	5,185	-,041
e24	<--> e30	6,660	,210
e23	<--> e29	6,678	,303
e23	<--> e26	6,022	-,922
e21	<--> e32	7,736	-,047
e21	<--> e24	4,198	,362
e16	<--> e29	4,136	,182
e16	<--> e32	7,050	,034
e15	<--> e31	8,933	,402
e15	<--> e29	10,615	,309
e15	<--> e21	4,927	,354
e15	<--> e16	8,152	,344
e14	<--> e31	20,155	,816
e14	<--> e29	10,655	,419
e14	<--> e24	11,557	,668
e14	<--> e23	6,217	,533
e13	<--> e31	19,396	,777
e13	<--> e29	5,479	,292
e13	<--> e26	5,362	,924
e13	<--> e17	6,090	,358
e12	<--> e30	6,713	,222
e12	<--> e32	5,748	,039
e12	<--> e26	10,162	1,160
e11	<--> e32	4,783	-,033
e11	<--> e27	11,219	-,136
e11	<--> e26	9,826	1,056
e11	<--> e21	4,319	,367
e11	<--> e13	8,679	,548
e9	<--> e31	5,748	,343
e9	<--> e30	5,295	,175
e9	<--> e25	4,302	-,038
e9	<--> e23	4,403	,353
e7	<--> e31	8,261	,440
e7	<--> e17	7,373	,342
e7	<--> e14	9,823	,618
e6	<--> e30	7,849	,195
e6	<--> e21	5,243	,355
e6	<--> e15	4,041	,250
e4	<--> e16	5,515	,243
e4	<--> e15	4,464	,232