

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**ERICK PUSCH WILKE**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E VANTAGEM COMPETITIVA NA HOTELARIA:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM  
DESTINOS TURÍSTICOS**

**São Paulo**

**2015**

**Erick Pusch Wilke**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E VANTAGEM COMPETITIVA NA HOTELARIA:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM  
DESTINOS TURÍSTICOS**

**DYNAMIC CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE HOTEL  
INDUSTRY: AN ANALYSIS FROM INTERORGANIZATIONAL COOPERATION  
IN TOURISM DESTINATIONS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Doutor em Administração**.

**ORIENTADOR: PROF. DR. BENNY KRAMER  
COSTA**

**São Paulo  
2015**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E VANTAGEM COMPETITIVA NA HOTELARIA:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DA COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM  
DESTINOS TURÍSTICOS**

**Por**

**Erick Pusch Wilke**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

---

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Otávio Bandeira De Lamônica Freire – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

---

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

---

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes – Universidade Mackenzie

São Paulo, 28 de agosto de 2015.

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico este trabalho para minha amada  
esposa Ana Paula, pelo carinho,  
dedicação e paciência.*

## **AGRADECIMENTOS**

Em meio à tensão originada pela imposição do julgo romano sobre o povo judeu, Cristo sabiamente afirmou “Dai, pois, a César o que é de César e a Deus o que é de Deus” (Mat. 22: 21). Nesta caminhada não poderia deixar de reconhecer e agradecer, em primeiro lugar, o cuidado e amor de meu Deus, que me sustentou e me fortaleceu para prosseguir. Em segundo lugar, às pessoas realmente especiais, de coração agradeço:

Minha outra metade Ana Paula, por todo o carinho e compromisso ao assumir esse desafio ao meu lado. Em nenhum momento deixou de prover incentivo, bom ânimo e parceria, razões notáveis de uma verdadeira companheira!

Aos meus pais, pelos valiosos e agradáveis momentos que estivemos juntos durante essa empreitada. Sempre demonstrando interesse, me incentivaram a firmar os passos. Amo muito vocês!

Ao meu orientador, Prof. Benny, pessoa humana e de bom trato, sempre acreditou em meus esforços. Agradeço pelos diversos momentos de diálogo, nem sempre em concordância, mas sempre respeitosos. Assim foi construída uma boa amizade!

Ao Prof. Otávio, por toda a atenção, sempre de alto astral, disponibilizou sua agenda, tempo e dedicação como se eu fosse seu próprio orientando. Sem o seu conhecimento em estatística este trabalho não existiria. Foi importante demais!

Ao Prof. Manuel Portugal, pelas aulas em mais alto nível, por todas as vezes que conversamos pelos corredores, pelas correções minuciosas em meus rascunhos e pelo incentivo em buscar a excelência. Acima de tudo agradeço por acreditar em mim, bom amigo!

Ao Prof. Milton Mariani, quem acompanhou grande parte de minha trajetória acadêmica e profissional, pela parceria nos momentos decisivos da pesquisa e ajudar a transformar as fontes de tensão em soluções.

Aos professores do PPGA, sempre atenciosos e disponíveis. Em especial ao Prof. Leonel, profissional dedicado, pelas orientações em momento oportuno e à Prof. Nildes, pelo exemplo profissional, de integridade e dignidade humana e por acreditar em meus esforços na academia.

*“O grande conflito terminou. Pecado e pecadores não mais existem. O Universo inteiro está purificado. Uma única palpitação de harmonioso júbilo vibra por toda a vasta criação. DAquele que tudo criou emanam vida, luz e alegria por todos os domínios do espaço infinito. Desde o minúsculo átomo até ao maior dos mundos, todas as coisas, animadas e inanimadas, em sua serena beleza e perfeito gozo, declaram que Deus é amor”.*

O Grande Conflito, p. 678.

Ellen G. White

## RESUMO

A abordagem dinâmica da teoria dos recursos tem sustentado que as capacidades dinâmicas contribuem para a geração de vantagem competitiva da firma. Além disso, estudiosos salientam o potencial dos relacionamentos interorganizacionais como fonte para obtenção de recursos valiosos. A despeito dessas noções, poucos estudos empíricos colocaram em testes hipóteses a elas relacionadas. Em resposta a essa lacuna e em uma perspectiva inovadora, o objetivo principal desta tese esteve centrado em investigar empiricamente os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, consequentemente, no desempenho da empresa. Os dados foram coletados de 271 empresas hoteleiras localizadas nos 65 destinos indutores do turismo no Brasil, testados e refinados pela técnica de modelagem de equações estruturais com estimação da matriz pelo método PLS. No decorrer dos trabalhos, foi desenvolvida e validada uma escala para mensurar o que se denominou a cooperação interorganizacional em destinos turísticos, sendo esta uma das contribuições deste estudo. Os resultados sugerem que cooperação interorganizacional proporciona efeito positivo sobre as capacidades dinâmicas, confirma que as capacidades dinâmicas afetam positivamente a vantagem competitiva e esta, o desempenho das empresas hoteleiras.

**Palavras-chave:** capacidades dinâmicas, cooperação interorganizacional, vantagem competitiva, hotelaria.

## ***ABSTRACT***

*The dynamic resource-based view has held that the dynamic capabilities contribute to the generation of competitive advantage of the firm. In addition, scholars stress the potential of inter-organizational relationships as a source for obtaining valuable resources. Despite these notions, few empirical studies have tested hypotheses related to them. In response to this gap and an innovative perspective, the main objective of this thesis was centered on empirically investigate the effects of interorganizational cooperation in the dynamic capabilities, of these in competitive advantage, and therefore, in firm's performance. Data were collected from 271 hotel companies located in 65 tourism destinations in Brazil, tested and refined by structural equation modeling with estimation of the matrix by PLS method. During the work, a scale to measure what is called tourist destinations interorganizational cooperation was developed and validated, which is one of the contributions of this study. The results suggest that interorganizational cooperation provides positive effects on dynamic capabilities, confirms that the dynamic capabilities positively affect the competitive advantage and this, the performance of hotel companies.*

**Keywords:** *dynamic capabilities, interorganizational cooperation, competitive advantage, hotel industry.*

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Estrutura geral da tese.....	25
Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa.....	64
Figura 3 – Procedimentos de ajuste do MEE no SmartPLS 2.0.....	95
Figura 4 – Caminhos e cargas do modelo.....	125

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de hotéis nos 65 Destinos Indutores do Turismo no Brasil .....	69
Tabela 2 – Segmento do turismo .....	84
Tabela 3 – Frequência da escala CIDT .....	85
Tabela 4 – Cargas fatoriais definitivas da escala CIDT .....	87
Tabela 5 – Questionários eliminados .....	97
Tabela 6 – Cargo do respondente .....	98
Tabela 7 – Gênero do respondente .....	98
Tabela 8 – Faixa etária do respondente .....	98
Tabela 9 – Escolaridade do respondente .....	99
Tabela 10 – Tempo de atuação na hotelaria .....	100
Tabela 11 – Tempo de atuação na empresa .....	100
Tabela 12 – Tipos dos meios de Hospedagem .....	101
Tabela 13 – Principais Estados de localização do hotel .....	102
Tabela 14 – Perfil do hóspede .....	102
Tabela 15 – Classificação .....	103
Tabela 16 – Idade do hotel .....	103
Tabela 17 – Número de funcionário .....	104
Tabela 18 – Frequência da escala CIDT .....	105
Tabela 19 – Frequência da escala Capacidade Absortiva .....	106
Tabela 20 – Frequência da escala Capacidade Adaptativa .....	106
Tabela 21 – Frequência da escala Capacidade Inovativa .....	107
Tabela 22 – Frequência da escala Vantagem Competitiva .....	108
Tabela 23 – Frequência da escala Desempenho .....	108
Tabela 24 – Multicolinearidade entre as variáveis .....	109
Tabela 25 – Teste de normalidade <i>Kolmogorov-Smirnov</i> .....	110
Tabela 26 – Valores da qualidade do ajuste do modelo .....	114
Tabela 27 – Cargas fatoriais .....	115
Tabela 28 – Evolução dos valores de qualidade entre a 1 <sup>a</sup> e a 2 <sup>a</sup> rodadas .....	116
Tabela 29 – Primeira validade discriminante – critério <i>Fornell-Larcker</i> .....	119
Tabela 30 – Segunda validade discriminante – critério <i>Fornell-Larcker</i> .....	121
Tabela 31 – Cargas fatoriais definitivas .....	122
Tabela 32 – Valores finais da qualidade do ajuste do modelo .....	124

Tabela 33 – Coeficientes dos caminhos .....	126
Tabela 34 – Teste <i>bootstrapping</i> , <i>t</i> de <i>Student</i> e <i>p</i> -valor .....	127
Tabela 35 – Teste da validade preditiva e tamanho do efeito .....	127

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Definições de Cooperação Interorganizacional .....	42
Quadro 2 – Atributos associados à CIDT .....	49
Quadro 3 – Hipóteses e variáveis da pesquisa.....	63
Quadro 4 – Indicadores da escala Capacidade Absortiva.....	74
Quadro 5 – Indicadores da escala Capacidade Adaptativa.....	74
Quadro 6 – Indicadores da escala Capacidade Inovativa .....	75
Quadro 7 – Indicadores da escala Vantagem Competitiva.....	76
Quadro 8 – Indicadores da escala Desempenho .....	77
Quadro 9 – Itens iniciais da escala CIDT .....	82
Quadro 10 – Escala Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos.....	87
Quadro 11 – Resultado do teste das hipóteses.....	130

## LISTA DE ABREVEATURAS E SIGLAS

ABAV	Associação Brasileira das Agências de Viagem
ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
Abrasel	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AC	<i>Alpha de Cronbach</i>
AVE	<i>Average Variance Extracted</i> (variância média extraída)
CC	Confiabilidade Composta
CIDT	Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos
KS	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>
LISREL	<i>Linear Structural Relationsships</i>
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PLS	<i>Partial Least Squares</i> (mínimos quadrados parciais)
RBV	Visão Baseada em Recursos
<i>t</i>	Teste <i>t</i> de <i>Student</i>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	17
1.1 Problema de pesquisa.....	17
1.2 Objetivos .....	21
1.2.1 Objetivo geral.....	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativa .....	21
1.4 Organização do estudo .....	24
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	26
2.1 Vantagem competitiva .....	26
2.2 Capacidades dinâmicas .....	29
2.2.1 Capacidade absorptiva.....	33
2.2.2 Capacidade adaptativa.....	35
2.2.3 Capacidade inovativa .....	37
2.3 Cooperação interorganizacional .....	40
2.3.1 Cooperação interorganizacional em destinos turísticos .....	46
2.4 Formulação das hipóteses .....	53
2.4.1 CIDT e capacidades dinâmicas .....	53
2.4.2 Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva .....	58
2.4.2 Vantagem competitiva e desempenho.....	62
2.5 Modelo teórico da pesquisa .....	63
<b>3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	64
3.1 Tipologia da pesquisa .....	65
3.2 Definição da população e amostra .....	67
3.3 Instrumento de coleta dos dados .....	70
3.4 Procedimento de coleta dos dados .....	72
3.5 Escalas de mensuração.....	73

3.5.1 Fundamentos do desenvolvimento da escala CIDT .....	78
3.5.2 Geração e ajuste dos itens da escala.....	81
3.5.2 Descrição da amostra e análise das frequências.....	83
3.5.3 Análise fatorial exploratória.....	86
3.6 Plano de análise dos dados.....	88
3.6.1 Análise de dados faltantes e atípicos.....	89
3.6.2 Análise de multicolinearidade .....	90
3.6.3 Análise da normalidade .....	91
3.6.3.1 Teste Kolmogorov-Smirnov .....	91
3.6.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE) .....	92
3.6.4.1 Método LISREL .....	92
3.6.4.2 Método PLS .....	93
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>95</b>
4.1 Análise descritiva.....	95
4.1.1 Preparação dos dados .....	96
4.1.2 Perfil da amostra.....	97
4.1.2.1 Perfil do respondente .....	97
4.1.2.2 Perfil da empresa .....	101
4.1.3 Análise descritiva das escalas e variáveis .....	104
4.2 Análises Multivariadas .....	109
4.2.1 Análise da multicolinearidade .....	109
4.2.2 Análise da normalidade .....	110
4.2.3 Verificação e ajuste do modelo em PLS .....	113
4.2.3.1 Verificação do modelo principal (PLS Algorithm) .....	113
4.2.3.2 Verificação das cargas fatoriais e ajuste da validade convergente .....	114
4.2.3.3 Verificação do modelo principal (PLS Algorithm) - 2 <sup>a</sup> rodada.....	116
4.2.3.4 Verificação da validade discriminante .....	117

4.2.3.5 Cargas fatoriais definitivas .....	122
4.2.3.6 Confirmação da qualidade do ajuste do modelo.....	123
4.2.3.7 Análise dos caminhos – path coefficients .....	124
4.2.3.7 Verificação da significância das relações - bootstrapping.....	126
4.2.3.8 Análise dos caminhos e teste das hipóteses.....	128
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>131</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>138</b>
6.1 Contribuições acadêmicas.....	138
6.2 Contribuições gerenciais.....	139
6.3 Limitações e direções para futuras pesquisas .....	140
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>142</b>
<b>APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa na hotelaria.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa da escala CIDT .....</b>	<b>173</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Esta tese se propôs a examinar o efeito da cooperação interorganizacional sobre as capacidades dinâmicas da firma e como estas estão relacionadas à geração de vantagem competitiva. Como poderá ser observado no decorrer do estudo, escolheu-se especificamente o tecido dos relacionamentos interorganizacionais no contexto dos destinos turísticos brasileiros e as empresas hoteleiras neles localizadas.

### 1.1 Problema de pesquisa

O ponto focal dos estudos em gestão estratégica tem estado sobre entender a vantagem competitiva e como ela pode ser sistematicamente criada (Armstrong e Shimizu, 2007). Em busca de respostas, estudiosos têm visto a empresa como uma entidade autônoma e independente, cujo principal objetivo é obter vantagem competitiva segundo uma visão que considera o posicionamento na indústria (Porter, 1980, 1985) ou as fontes internas de recursos e capacidades (Barney, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Rumelt, 1984). No entanto, frente ao panorama empresarial da atualidade, no qual as empresas estão envolvidas em uma variedade de relacionamentos sociais e profissionais (Gulati, Nohria e Zaheer, 2000; Lavie, 2006), é imperativo considerar a cooperação interorganizacional como importante fonte para obtenção de recursos valiosos e potencial geradora de vantagem competitiva no âmbito da firma.

Em primeiro lugar, muitas organizações têm se lançado em relacionamentos com outras organizações e isso tem proporcionado a aquisição de importantes recursos, como novas informações e conhecimentos, conforme tem sido argumentado em diversos estudos (Arikan, 2009; Dyer e Singh 1998; Allred, Fawcett, Wallin e Magnan, 2011). Nesse sentido, a cooperação interorganizacional tem representado uma importante estratégia em diversos setores econômicos e segmentos de atividade. Isso é particularmente importante no segmento do turismo, especialmente em *destinos turísticos*, onde a integração entre as organizações não parece ser uma condição ocasional, mas imprescindível para a oferta de uma experiência turística completa (Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008; Shtonova, 2011; Denicolai, Cioccarelli e Zucchella, 2010).

O campo de estudos sobre tema *cooperação interorganizacional* é amplo e envolve vários tipos de arranjos (Barringer e Harrison, 2000). A academia tem destinado atenção para o tema ao examinar *alianças estratégicas* (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Gulati, 1999; Greve, Baum, Mitsuhashi e Rowley, 2010), *joint-ventures* (Harrigan, 1985; Kogut, 1988), *consórcios* (Provan, 1984; Xia, Zhao e Mahoney, 2011), *clusters* (Arikan, 2009; Felzensztein e Gimmon, 2009), *cadeias de suprimento* (Dyer, 1997; Cao e Vonderembse, 2010; Allred et al., 2011) e *redes* (Ahuja, 2000; Dyer e Nobeoka, 2000; Gnyawali e Madhavan, 2001; Brass, Galaskiewicz, Greve e Tsai, 2004; Wincent, Anokhin, Ortqvist e Autio, 2010). Esse considerável e crescente corpo de pesquisas do campo da estratégia organizacional indica a importância do relacionamento entre organizações e salienta a necessidade de coalizão e foco nas pesquisas sobre a cooperação interorganizacional.

Em segundo lugar, empresas buscam novas formas de obter vantagem competitiva e melhor desempenho em meio a ambientes altamente competitivos e a consumidores cada vez mais exigentes. A vantagem competitiva tem sido reconhecida como a expressão das escolhas estratégicas e de negócios, especialmente sustentada na administração da base de recursos e capacidades da empresa (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993). Assim, tem recaído sobre a vantagem competitiva o ônus de explicar como as empresas alcançam desempenho superior, sendo, portanto, o objetivo fim da gestão estratégica organizacional.

As empresas que obtêm vantagem competitiva implementam estratégias não implementadas por outras empresas e que facilitam a redução dos custos, a exploração das oportunidades de mercado e a neutralização das ameaças competitivas (Barney, 1991; Peteraf e Barney, 2003; Peteraf, 2001). Tais empresas conseguem gerar maior valor sobre os produtos e serviços e proporcionar extensos benefícios percebidos pelo cliente. No entanto, as condições do ambiente no qual a empresa está inserida não podem ser desconsideradas, podendo impactar na organização interna e no modo de condução dos negócios.

As empresas inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos devem administrar com maior eficiência e agilidade sua base de recursos, o que por sua confere desafios a gestão estratégica e sua relação com o alcance da vantagem competitiva (Aragón-Correa e Sharma, 2003; Pavlou e Sawy, 2011). Em cenários menos estáveis, assume posição determinante o conjunto de capacidades dinâmicas da empresa, amparado na habilidade de integrar, construir

e reconfigurar recursos e competências em resposta ao ambiente em mudança (Teece, Pisano e Shuen, 1997). Devido à origem estar nas escolhas empresariais e na trajetória histórica, nos processos internos e na posse de recursos únicos em cada empresa, as capacidades dinâmicas são heterogêneas entre uma e outra empresa (Danneels, 2008). Essa condição faz com que algumas empresas apresentem-se melhor preparadas para responder as demandas impostas pelo ambiente em transformação do que outras.

Embora a vantagem competitiva seja um ponto focal no campo da estratégia organizacional, estudiosos ainda buscam esclarecer se as capacidades dinâmicas têm papel fundamental em sua promoção. As primeiras propostas neste domínio deram conta de uma relação direta, na qual rotinas de alto desempenho e processos internos gerados ao longo do tempo dariam a empresa vantagem competitiva (Teece e Pisano, 1994) e melhor desempenho em variáveis associadas ao custo e a qualidade dos produtos (Teece et al., 1997). Zollo e Winter (2002) assumiram uma ligação direta entre as capacidades dinâmicas e a sobrevivência da empresa quando destacaram que a superioridade e viabilidade do negócio seriam transitórias para uma empresa sem capacidades dinâmicas. Em ano posterior, Teece (2007) reiterou que a ambição em torno das capacidades dinâmicas nada mais é do que explicar as fontes de vantagem competitiva no âmbito da firma.

Em contraste, outros autores não asseguram o relacionamento direto entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva. Eisenhardt e Martin (2000: 1106) sugerem que as capacidades dinâmicas *“are necessary, but not sufficient, conditions for competitive advantage”*. Para Zott (2003), as capacidades dinâmicas podem influenciar indiretamente o desempenho da empresa na medida em que modifica a base de recursos e rotinas da empresa. Por sua vez, Winter (2003) salientou a existência de custos associados às capacidades dinâmicas em face das escolhas internas de desenvolvê-las e mantê-las, o que pode não ser necessariamente vantajoso para a empresa.

Publicações recentes têm retomado e ampliado a discussão acerca dos efeitos das capacidades dinâmicas para a organização. Estudiosos têm direcionado o foco em várias frentes de investigação como o desempenho (Liu, Ke, Wei e Hua, 2013; Fraj, Matute e Melero, 2015), a criação de valor (Valentina e Passiante, 2009), a inovação de produtos (Su, Ahlstrom, Li e Cheng, 2013) e a efetividade organizacional (Yang, 2010). Embora tais contribuições apresentem indícios de uma relação positiva, poucos estudos destinaram atenção em investigar

e discutir a vantagem competitiva como uma unidade de análise e suas especificidades (e.g. Chen, Lin e Chang, 2009; Leonidou, Leonidou, Fotiadis e Zereti, 2013; Newbert, 2008; Schilke, 2014; Tomas e Wood, 2014). Em face disso, faz-se necessário a continuidade das investigações e, portanto, o alargamento da fronteira do conhecimento atual. Examinar a relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva em face de outras variáveis críticas como, por exemplo, diferentes tipos de capacidades e diferentes tipos de indústrias (e.g. bens vs. serviços), são proposições inovadoras (Barreto, 2010; Lahiri, 2013; Schilke, 2014).

Admitindo-se que, em primeiro lugar, a cooperação interorganizacional é uma realidade no cenário competitivo empresarial e, em segundo lugar, a emergência da visão que atribui às capacidades dinâmicas a disposição para lidar com o ambiente em transformação e gerar vantagem competitiva, cabe aprofundar o conhecimento sobre os temas.

Assim, esta pesquisa parte do entendimento de que a cooperação interorganizacional pode representar uma importante fonte de recursos valiosos, estimulando a construção das capacidades dinâmicas no âmbito da firma. Nessa perspectiva, as empresas que apresentam maior envolvimento cooperativo, segundo uma postura proativa em relação à obtenção de recursos além das fronteiras organizacionais, estarão mais preparadas para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas do que as empresas ausentes da esfera dos relacionamentos interorganizacionais. Além disso, nesse cenário, entende-se que as capacidades dinâmicas – notadamente as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa – importam para a geração de vantagem competitiva, permitindo que a empresa reconheça e absorva o conhecimento externo útil, adapte-se adequadamente e produza inovações em resposta às exigências competitivas e do mercado.

A partir da identificação das lacunas ainda vigentes na literatura atual, emergiu a oportunidade para o avanço das pesquisas em estratégia organizacional. Em direção a um maior entendimento a respeito da relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva – em acompanhamento às perspectivas atuais no campo da teoria dinâmica dos recursos, somado ao exame dos efeitos da cooperação interorganizacional, propõem-se contribuições inéditas. Assim, a pergunta de investigação foi assim formulada:

*“Quais são os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, consequentemente, no desempenho da empresa? ”.*

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal da tese está centrado em *investigar empiricamente os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, consequentemente, no desempenho da empresa.*

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram assim listados:

1. Avaliar o efeito da *cooperação interorganizacional* sobre as *capacidades dinâmicas* – absorptiva, adaptativa e inovativa – da empresa.
2. Avaliar o efeito das *capacidades dinâmicas* – absorptiva, adaptativa e inovativa – sobre a *vantagem competitiva*.
3. Avaliar o efeito da *vantagem competitiva* sobre o *desempenho* da empresa.

## 1.3 Justificativa

Considerando o crescente interesse e projeção dos arranjos cooperativos e redes de relacionamentos interorganizacionais e seus efeitos sobre as empresas, buscou-se verificar o efeito produzido pela cooperação interorganizacional sobre as capacidades dinâmicas no âmbito da firma. Ainda, a presente pesquisa foi guiada pela inquietação de oferecer novos subsídios e esclarecimentos sobre os efeitos das capacidades dinâmicas na vantagem competitiva da empresa. Ao seguir a recomendação de Wang e Ahmed (2007), o escopo foi limitado a três capacidades: absorptiva, adaptativa e inovativa. Para tal missão, foi entendido ser

adequado a materialização do plano empírico em empresas hoteleiras localizadas em reconhecidos destinos turísticos no Brasil.

Os destinos turísticos têm alicerçado diversas investigações no campo da cooperação interorganizacional. Esses locais têm sido examinados, em especial, a partir da visão de *clusters* (Erkuş-Öztürk, 2009; Novelli, Schmitz e Spencer, 2006; Yang, 2012) e de *redes* (Pavlovich, 2003; Scott, Cooper e Baggio, 2008; Haugland, Ness, Gronseth e Aarstad, 2011; Lee, Choi, Yoo e Oh, 2013). Conceitualmente, os *destinos turísticos* representam uma engrenagem composta por organizações, atividades e pessoas que deve funcionar adequadamente para atender ao cliente, no caso, especificamente o cliente é o turista.

A luz da Teoria dos Recursos (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Helfat e Peteraf, 2003), pode ser visto como um conjunto de empresas e instituições que dispõem de inúmeros recursos e capacidades que confluem em um *mix* de produtos e serviços necessários para fazer com que a experiência turística aconteça. Como afirma Buhalis (2000), trata-se de um sistema composto por múltiplos atores independentes que compartilham fortes interdependências. Em outras palavras, significa dizer que os destinos turísticos oferecem serviços e produtos variados que são consumidos sob a percepção de uma experiência única proposta pelo destino.

A escolha deste campo de investigação traz, também, alguns desafios, uma vez que a literatura reconhece sua complexidade (Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008; Haugland et al., 2011). Por exemplo, estudos têm demonstrado que, embora a atividade turística seja visível e cotidiana, muitos destinos turísticos não configuram *clusters* ou *redes* de turismo bem definidas (Flecha, Silva, Fusco e Bernardes, 2012; Corte e Aria, 2014). Isso, no entanto, não significa a inexistência de relacionamento entre as organizações, instituições e empresas ligadas ao turismo (Bramwell e Sharman, 1999; Araujo e Bramwell, 2002). Por essa razão, assumiu-se ser ainda maior a necessidade de mensurar o nível de cooperação interorganizacional em destinos turísticos.

No que se refere à teoria dinâmica dos recursos (*Dynamic Resource-based View of the Firm*) estudos são publicados há mais de uma década no Brasil (e.g. Balestro, Júnior, Lopes e Pellegrin, 2004). É possível perceber um aumento do interesse da academia em anos recentes (e.g. Costa e Porto, 2014; Ferigotti e Fernandes, 2014; Mazza, Isidro-Filho e Hoffmann, 2014; Meirelles e Camargo, 2014; Ozaki, Fonseca e Wright, 2013; Panizzon, Milan e Toni, 2013;

Santos e Zilber, 2014). Os estudos nacionais concentraram-se em setores como a indústria de petróleo e gás, multinacionais brasileiras, empresas exportadoras de software, instituições de ensino superior, institutos de pesquisa em tecnologia da informação e indústria farmacêutica. Não há registros de estudos sobre as capacidades dinâmicas no setor hoteleiro no Brasil.

O setor hoteleiro tem sido foco das análises de diversos autores, os quais buscam identificar as melhores práticas de gestão e negócios, publicadas em periódicos de grande impacto na área, como *Tourism Management* e *International Journal of Hospitality Management*. Esse setor pode ser considerado uma importante fonte de informações para as investigações no âmbito das capacidades dinâmicas, uma vez que o expressivo número de artigos internacionais na atualidade (e.g. Fraj et al., 2015; Leonidou et al., 2013; Nieves e Haller, 2014; Thomas e Wood, 2014) alia a busca de esclarecimentos sobre a temática no contexto dos empreendimentos hoteleiros. Além disso, a prestação de serviços de excelência e a satisfação do cliente passam, invariavelmente, pelas “mãos” dos executivos e colaboradores, o que faz com que os recursos humanos e as competências sejam identificados como possíveis fontes de vantagem competitiva do hotel (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2005).

Finalmente, esta tese segue as sugestões expostas em estudos recentes. Barreto (2010: 277), ao identificar a escassez de estudos sobre a relação entre os externos e as capacidades dinâmicas, sugeriu que as pesquisas “*should draw a significant amount of attention to the internal and external factors that may enable (or inhibit) firms to realize the potential represented by their dynamic capabilities*”. Além disso, Schilke (2014) salientou que a necessidade de estender a compreensão das capacidades dinâmicas para outras características ambientais, como outros tipos de indústrias ou setores.

O presente estudo buscou identificar a gênese da cooperação interorganizacional a partir dos estudos que versam sobre o relacionamento entre organizações no campo da administração, identificando os principais conceitos e elementos teóricos associados à cooperação. Além disso, foram examinados os estudos publicados a respeito do mesmo escopo teórico, mas direcionados especificamente para a área do turismo, por meio do qual se buscou informações atuais e características específicas da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. Com esse direcionamento – somado a baixa produção científica sobre o tema no Brasil (Balestrin, Verschoore, Reyes Jr., 2010; Vitorino Filho, Sacamano Neto, Silva e Giuliani, 2012), espera-se contribuições inéditas a partir da presente pesquisa.

Mesmo em face da relevância e da originalidade dos estudos publicados no Brasil, não se identificou investigação empírica semelhante ao proposto nesta tese. Essa diferença pode ser creditada ao modelo de investigação e ao relacionamento entre as variáveis do estudo, centrada no efeito de três capacidades dinâmicas sobre a vantagem competitiva da empresa. Além disso, o efeito da cooperação interorganizacional pode representar uma importante fonte de informações, já que se trata de uma das especificidades da indústria do turismo, especialmente de destinos turísticos.

#### **1.4 Organização do estudo**

A tese foi estruturada em seis partes distintas. O primeiro capítulo evidenciou o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura que serviu de base para a pesquisa de campo. O terceiro capítulo discorre sobre os aspectos metodológicos: embasamento metodológico, escolha dos instrumentos e descrição dos procedimentos da pesquisa empírica. O quarto capítulo apresenta os resultados e a análise dos dados levantados. O quinto capítulo traz a discussão dos resultados e finalmente, o sexto capítulo discorre sobre as considerações finais.

A fim de tornar mais clara a visualização da estrutura geral da tese, foi elabora a Figura 1.

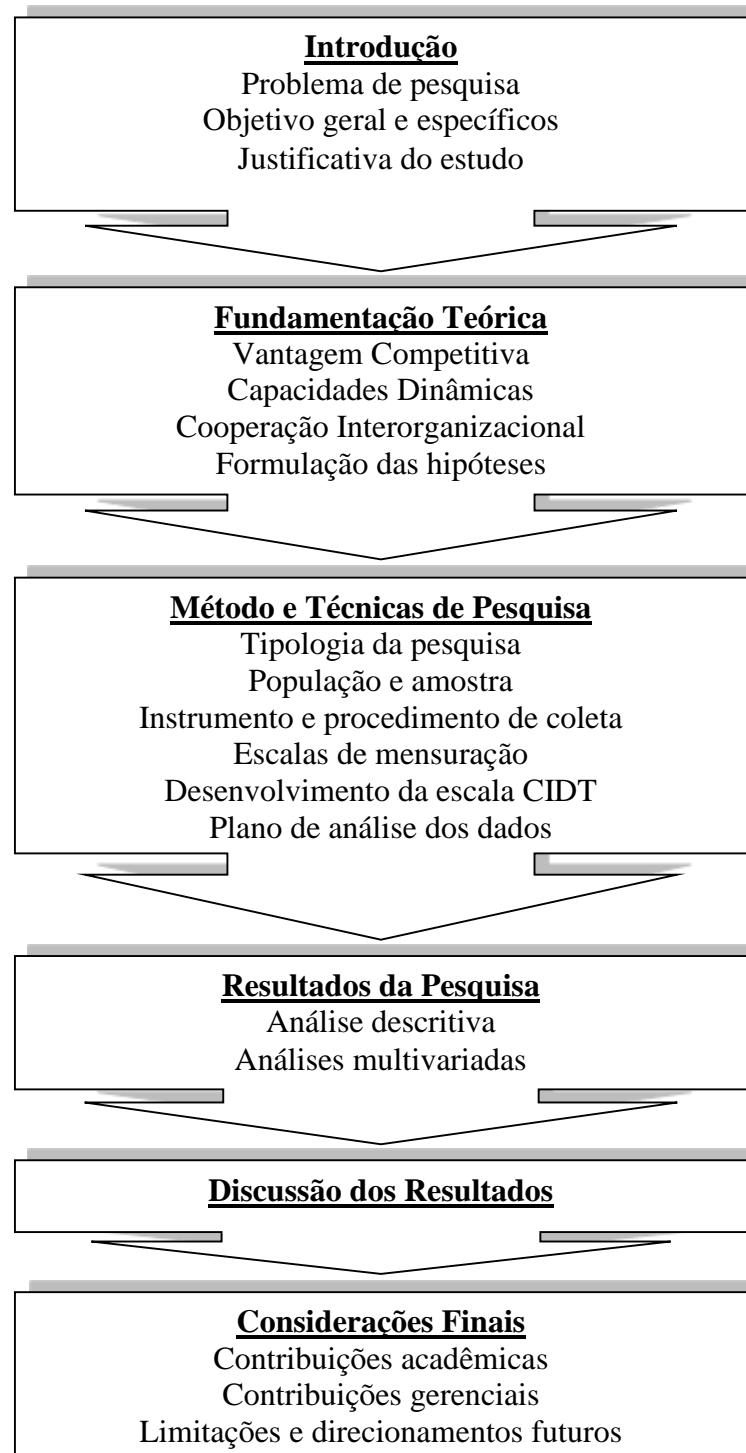


Figura 1 – Estrutura geral da tese.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é destinado à revisão da literatura, onde serão discutidos e aprofundados os tópicos e temas eixo da tese, conforme a abordagem apresentada na introdução deste estudo. As informações aqui expostas têm o objetivo de fundamentar as discussões após a coleta e análise dos dados empíricos. Inicialmente discorre-se sobre a vantagem competitiva e como a empresa a obtém. Em seguida, é apresentada a abordagem das capacidades dinâmicas e uma ênfase maior sobre as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa. Finalmente, se encontra a formulação das hipóteses a serem testadas e proposição do modelo teórico estrutural da tese.

### 2.1 Vantagem competitiva

A noção de vantagem competitiva, a qual se refere à possibilidade da empresa obter retornos superiores ou superar os concorrentes no mercado pode ser identificada já em Chamberlin (1933) e, na década de 1960, Ansoff (1965) se referiu a essa possibilidade como uma posição concorrencial vantajosa. No entanto, a consagração do termo acontece com a publicação da obra *Competitive Advantage* (Porter, 1985), onde o termo foi estabelecido em torno das atividades econômicas da empresa, como desenvolvimento de produtos, venda e processamento de pedidos. A vantagem competitiva resultaria da habilidade da empresa em desempenhar essas atividades a custos menores em face da atividade concorrencial no ambiente externo (Porter, 1991).

O tema da vantagem competitiva ganhou maior atenção na literatura de estratégia organizacional a partir do crescimento e consolidação da *Visão Baseada em Recursos – RBV* (Amit e Shoemaker, 1993; Barney, 1986, 1991; Eisenhardt e Martin, 2000; Henderson e Cockburn, 1994; Peteraf, 1993; Powell, 2001; Teece, Pisano e Shuen, 1997). Essa teoria tem sido reconhecida como aquela que busca explicações para as condições sobre as quais empresas obtêm vantagem competitiva (Armstrong e Shimizu, 2007; Acedo, Barroso e Galan et al., 2006). Em contraste com a ênfase na indústria ou setor (Porter, 1880; 1985), a *RBV* enfatiza a análise interna da organização, baseada na diferença da posse de recursos e capacidades entre as organizações e como essa diferença pode ser fonte de vantagem competitiva (Barney, 1986; 1991; Peteraf e Barney, 2003; Peteraf, 1993).

Segundo Barney (1991), a empresa tem o potencial para gerar vantagem competitiva quando possui recursos *raros*, de grande *valor* e que não possam ser facilmente *imitados* e *substituídos* pelos concorrentes (modelo *VRIO*). Os recursos são considerados de grande valor quando ajudam a melhorar a eficácia e a eficiência da empresa; são considerados raros os recursos não disponíveis as outras organizações na medida em que não oportunizam que os concorrentes implementem a mesma estratégia; um recurso que não pode ser imitado tem origem em sua condição histórica única, na ambigüidade causal e na complexidade sob a qual esse recurso foi criado ou estabelecido; a condição de não substituibilidade de um recurso exige que não haja para ele outro recurso equivalente. Essa perspectiva é alicerçada na visão segundo a qual os recursos estratégicos são distribuídos de forma desigual entre as empresas, ou seja, diferentes empresas possuem diferentes conjuntos de recursos que são estrategicamente relevantes para a obtenção de vantagem competitiva.

Os recursos podem ser entendidos como o conjunto de ativos tangíveis e intangíveis como, por exemplo, a habilidade de gestão da empresa, as rotinas e os processos organizacionais, o conhecimento e informações sob seu controle, as capacidades e atributos da empresa (Baney 1991; Barney, Wright e Ketchen, 2001). Assim, a posse de recursos de valor, raros, insubstituíveis e inimitáveis permite que a empresa implemente estratégias de criação de valor que não estejam sendo implementadas simultaneamente pelos concorrentes. Outra condição favorece a valorização do recurso no cenário competitivo, trata-se da chamada mobilidade imperfeita (Peteraf, 1993). Embora as organizações não possuam os mesmos recursos e ainda que sejam difíceis de serem copiados, é importante que a mobilidade de um recurso considerado estratégico não seja facilmente realizada. A mobilidade imperfeita decorre da incapacidade dos recursos serem comercializados ou adquiridos, seja porque são perfeitamente ajustados às necessidades específicas da firma ou por representarem elevados custos para efetuar a transferência, inviabilizando sua aquisição.

Nessa perspectiva, a posse de recursos estratégicos passa a ser relevante para determinar a diferença de desempenho entre uma empresa e outra. Essa visão é sustentada pelo princípio de que os recursos e capacidades apresentam diferentes níveis intrínsecos de eficiência (Peteraf, 1993), ou seja, os recursos superiores permitem que a empresa produza maiores benefícios em termos econômicos ou melhor satisfaça as necessidades e desejos dos consumidores (Peteraf e Barney, 2003). Isso significa que a empresa, de modo eficiente, pode entregar maiores

benefícios aos seus consumidores por um determinado custo ou oferecer os mesmos benefícios a um custo inferior.

No entanto, quando o ambiente onde a empresa está inserida apresenta maior turbulência, ou seja, caracterizado por mudanças não lineares e difíceis de prever em tecnologia, competidores, mercado e modelos de negócio (Eisenhardt e Martin, 2000), a atividade de administração da base de recursos e capacidades assume uma nova perspectiva. Nesse contexto, a empresa deve manipular habilmente sua base de recursos por meio da aquisição, liberação, integração e reconfiguração de recursos como forma de responder as mudanças provocadas pelo ambiente (Teece et al., 1997). Há uma relação dinâmica com o conhecimento, na qual os administradores devem se ajustar as novas informações e às condições em mudança quase em tempo real, entender rapidamente a situação e se adaptar a ela. Assim, o potencial para o alcance da vantagem competitiva não reside apenas na posse de recursos estratégicos, mas na capacidade da empresa em responder prontamente às mudanças no ambiente externo por meio da administração dinâmica de seus recursos e capacidades.

Seja em ambientes estáveis ou dinâmicos, a entrega de maiores benefícios e a satisfação do consumidor podem trazer resultados positivos para o desempenho da empresa, embora ainda não pareça totalmente esclarecida a relação entre a posse de recursos estratégicos e o desempenho organizacional.

Ao se pensar que empresa que obtém vantagem competitiva, ou implementa estratégias únicas frente a concorrência, reduz seus custos, explora oportunidades de mercado e gera benefícios ao consumidor, será capaz de melhorar seu desempenho de uma maneira que seus concorrentes não serão capaz de reproduzir. Nesse sentido, é compreensível que índices de desempenho têm sido sugeridos e utilizados por estudiosos como forma de expressar a vantagem competitiva da empresa (e.g. Porter, 1985; Ghemawat e Rivkin, 1999; Besanko, Dranove e Shanley, 2000).

No entanto, nem sempre a vantagem competitiva leva necessariamente a um desempenho superior (Powell 2001; Newbert, 2007, 2008). Newbert (2008) sustenta que a vantagem competitiva se refere à implementação de estratégias que permitem a empresa explorar de maneira mais eficiente as oportunidades de mercado, enquanto que o desempenho se refere as rendas obtidas pela empresa como resultado da implementação de suas estratégias.

Essa visão dá a entender que a vantagem competitiva é obtida por meio da exploração da combinação dos recursos e capacidades e o desempenho se refere ao valor econômico obtido pela comercialização a partir combinação da base de recursos e capacidades.

Assim, a vantagem competitiva pode ser entendida como a implementação de uma estratégia que não está sendo utilizada simultaneamente pelas empresas concorrentes, a qual ajuda a reduzir custos, explorar oportunidades de mercado e neutralizar as ameaças competitivas (Barney, 1991) e o desempenho é geralmente conceituado como as rendas obtidas pela empresa como resultado da implementação da estratégia (Hult, Ketchen e Slater, 2005; Rumelt, Schendel e Teece, 1994). Nessa visão, a vantagem competitiva é resultado de como a empresa explora e combina seus recursos e capacidades. A partir de uma base de recursos estratégicos, é facultado a empresa explorar caminhos estratégicos que a deixem em vantagem em relação aos concorrentes.

Diante do exposto, pode-se entender que a vantagem competitiva tem origem na posse e na administração da base de recursos e capacidades, sendo eles tangíveis ou intangíveis, de maneira que apresentem características estratégicas, os quais não podem ser imitados ou substituídos pela concorrência em determinada indústria onde há distribuição heterogênea e mobilidade desses recursos. Refere-se, portanto, a um indicador do *potencial* da empresa em obter melhores resultados que seus rivais em termos de desempenho, rendimento, lucratividade, participação de mercado ou outros resultados de interesse (Peteraf e Barney, 2003).

## 2.2 Capacidades dinâmicas

Em razão da necessidade de identificar a razão pela qual algumas empresas obtêm sucesso em meio às rápidas transformações do ambiente, Teece e Pisano (1994) e Teece et al. (1997) propuseram examinar as capacidades organizacionais em uma perspectiva dinâmica. O termo *capacidades dinâmicas* é apresentado como um subgrupo de capacidades/competências que permite a empresa adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades, recursos e competências funcionais com respeito ao ambiente em transformação. Assim, a abordagem das capacidades dinâmicas surge como uma perspectiva emergente da *RBV* com a finalidade de compreender as novas fontes de geração de vantagem competitiva em ambientes dinâmicos.

A dinâmica do ambiente representa um importante elemento contextual para a formação e uso das capacidades dinâmicas. Essa dinâmica está associada ao tempo de resposta estratégica da empresa ao mercado, principalmente quando o fator tempo é crítico ou a natureza da competição e dos mercados futuros são difíceis de determinar (Teece et al., 1997), envolvendo certo grau de incerteza<sup>1</sup> quanto ao futuro dos negócios (Ambrosini e Brownman, 2009).

Esse contexto está especialmente relacionado com a frequência das mudanças ambientais. Em resposta ao quadro de descontinuidade entre oportunidades e ameaças, a oportunidade falha em provocar o adequado comprometimento organizacional, por sua vez a ameaça provoca com sucesso o comprometimento, mas evoca um conjunto rígido e inflexível de operações (Gilbert, 2006). A descontinuidade da mudança no ambiente impossibilita a percepção do declínio no desempenho, o que dificulta a reação da empresa. Nesse contexto, Gilbert (2006) salienta que a antecipação da ameaça relacionada à atividade principal (*core business*) é necessária para motivar uma reação. Ou seja, em face da descontinuidade da mudança ambiental, os executivos são requeridos a manter as capacidades competitivas e dinâmicas que atendam aos múltiplos requisitos de um contexto que não apresenta consistência. No entanto, as capacidades dinâmicas não estão relacionadas estritamente com ambientes altamente dinâmicos.

Para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas podem variar dependendo do dinamismo do mercado e elas atuam não somente em mercados altamente dinâmicos, com rápidas mudanças, mas também em mercados de dinâmica moderada. Os mercados moderadamente dinâmicos são caracterizados por mudanças freqüentes, mas em uma trajetória linear e previsível, são geralmente relacionados às indústrias estáveis cuja fronteira é bem definida e os atores são bem conhecidos. Nesse contexto, os processos<sup>2</sup> são baseados em uma sequência definida de etapas que tem origem na coleta de informações, na avaliação de alternativas e extensas análises. As rotinas, portanto, especificam os passos a serem tomados e dividem as atividades entre os indivíduos.

---

<sup>1</sup> O estado de incerteza ocorre quando os dirigentes percebem o ambiente geral de negócios ou um de seus componentes como imprevisível. Esse estado pode afetar a organização na medida em que os dirigentes têm dificuldade em entender ou predizer o impacto das mudanças no ambiente de negócios sobre a organização (Aragón-Correa e Sharma, 2003).

<sup>2</sup> Os processos envolvem integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos (Eisenhardt e Martin, 2000).

Nos mercados altamente dinâmicos, o modelo de negócio de sucesso e a estrutura geral da indústria não são absolutamente claros, além disso, os atores atuantes estão em constante mudança (Eisenhardt e Martin, 2000). Nesse contexto, segundo os autores, as capacidades dinâmicas estão menos ligadas ao conhecimento existente na empresa e mais relacionadas à criação de conhecimento rápido para atender situações específicas. As rotinas atuam como direcionadoras na tomada de decisão por meio de algumas regras descomplicadas que contribuem para manter o foco na resolução do problema e indicar as prioridades. Isso significa que as capacidades dinâmicas podem variar de acordo com as características do ambiente, conforme o nível de incerteza e da complexidade (Aragón-Correa e Sharma, 2003).

As capacidades dinâmicas podem auxiliar em finalidades específicas, por exemplo, atuando como mecanismos de integração de recursos através das rotinas de desenvolvimento de produtos. Nesse caso, rotinas de aprendizado podem auxiliar na continuidade e no estabelecimento do processo de integração (Eisenhardt e Martin, 2000). Outras capacidades focam na reconfiguração dos recursos da empresa e o fazem a partir das rotinas de criação de novos produtos, replicação e intermediação do conhecimento, alocação dos recursos, colaboração interna e rotinas de alinhamento do negócio. Finalmente, algumas capacidades estão relacionadas ao ganho e liberação de recursos, como rotinas de criação de conhecimento, aquisição e alianças e, ainda, rotinas que liberam recursos que não mais provêm vantagem competitiva (Eisenhardt e Martin, 2000).

Em face dos indicativos fornecidos pelo ambiente externo e da necessidade de aproveitar recursos internos ou explorar novos recursos, cada empresa desenvolve e utiliza diferentes capacidades dinâmicas. Mesmo porque cada organização pode ser considerada um conjunto de recursos únicos (Barney, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993), embora tenham características similares. Isso é devido, especialmente, à percepção dos dirigentes quanto às informações do ambiente (Aragón-Correa e Sharma, 2003). Segundo Aragón-Correa e Sharma (2003), dirigentes que percebem o ambiente como complexo podem encontrar dificuldade em identificar qual a capacidade dinâmica mais adequada. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas são contingentes não somente ao dinamismo do ambiente, mas a interpretação dos dirigentes em relação ao ambiente de negócio.

A literatura frequentemente tem utilizado os termos “recursos” e “capacidades” em sequência, quase como sinônimos e indissociáveis, gerando um aspecto tautológico. A presente

tese aceita a distinção entre *recursos*, sendo eles os ativos organizacionais tangíveis e intangíveis (processos, atributos, informação, conhecimento, entre outros) controlado pela firma para conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) e *capacidades*, a qual se refere a habilidades ou processos organizacionais de integrar e coordenar recursos, habilidades e competências (Amit e Schoemaker, 1993; Teece et al., 1997). Assim, enquanto os recursos são os ativos que a empresa possui em seu estoque, as capacidades representam o potencial da administração e aplicação desses recursos para uma determinada finalidade.

É igualmente aceito o princípio de que as capacidades dinâmicas influenciam tanto recursos como outras capacidades. Isso é evidente na visão de Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, e Winter (2007: 4) quando definem capacidade dinâmica como “*capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*” (Helfat et al., 2007: 4). A definição inclui elementos como: “capacidade”, referente à habilidade de desempenhar uma tarefa ou atividade; “propositadamente”, indicando que as capacidades dinâmicas refletem certo grau de intencionalidade; “base de recursos”, em alusão aos recursos tangíveis e intangíveis, o ativo humano e demais capacidades. Então, em face dos aspectos conceituais mencionados, trata-se de uma orientação da empresa em constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades essenciais em resposta ao ambiente em mudança (Helfat et al., 2007; Wang e Ahmed, 2007).

Wang e Ahmed (2007) identificaram três componentes centrais das capacidades dinâmicas, os quais estão relacionados entre si, mas conceitualmente distintos: as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa. Para Wang e Ahmed (2007), são habilidades da maior relevância para a empresa possa em integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades de acordo com as mudanças ambientais. Killen, Hunt e Kleinschmidt (2008) ratificaram a relevância das três capacidades nos resultados em gestão de projetos. Sendo assim, a presente pesquisa delimitou o escopo das capacidades dinâmicas ao estabelecer os trabalhos em torno das capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa.

## 2.2.1 Capacidade absorptiva

A capacidade absorptiva é um dos construtos mais importantes que emergiu na teoria organizacional em décadas recentes (Lane, Koka e Pathak, 2006). Ela pode ser definida como “*the ability of a firm to recognize the value of new, external information, assimilate it, and apply it to commercial ends*” (Cohen e Levinthal, 1990: 128). Em uma perspectiva geral, a constituição da capacidade absorptiva depende de como os membros individualmente lidam com a informação e de como ela é explorada e conduzida pela estrutura de comunicação da empresa (Cohen e Levinthal, 1990). Além disso, possui forte relação com o conhecimento prévio da organização, de forma que empresas com alto grau de desenvolvimento de sua capacidade absorptiva demonstram forte habilidade de absorver o conhecimento externo e integrá-lo ao existente, transformá-lo e aplicá-lo para fins comerciais (Wang e Ahmed, 2007).

A literatura em torno da gestão do conhecimento tem destacado processos importantes para a formação da capacidade absorptiva organizacional: a) aquisição, colaboração, integração e experimentação (Leonard, 1995); b) criação, transferência e uso (Spender, 1996); c) criação, transferência, agrupamento, integração e exploração (Teece, 1998); d) aquisição, conversão, aplicação e proteção (Gold, Malhotra e Segars, 2001); e) aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra e George, 2002). Embora tais processos possam ser reconhecidos como um conjunto de dimensões análogas (Lane et al., 2006), estudos empíricos tem reconhecido as premissas apresentadas por Zahra e George (2002) como um conjunto coerente de habilidades para a constituição da capacidade absorptiva da firma (e.g. Liu et al., 2013; Nieves e Haller, 2014; Pavlou e Sawy, 2011, Su et al., 2013).

Segundo a visão de Zahra e George (2002), a capacidade absorptiva é composta por quatro rotinas subjacentes: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento. Embora essas capacidades apresentem aspectos em comum entre as diferentes empresas, elas ainda preservam particularidades na forma com que as empresas buscam, desenvolvem e empregam cada uma delas. Diante dessa visão, é possível entender que a premissa da variabilidade na base de recursos e capacidades em cada empresa é conservada, bem como a busca pela vantagem competitiva e melhor desempenho a partir de sua administração.

A *aquisição* se refere à capacidade da empresa para identificar e adquirir conhecimento gerado no ambiente externo considerado fundamental para suas operações (Zahra e George, 2002). O processo se inicia com a percepção da necessidade de conhecimento e segue sob a orientação do conhecimento já existente a respeito do que o mercado pode oferecer, pois a empresa geralmente adquire conhecimento para propósitos específicos (Lichtenthaler, 2009). Assim, a aprendizagem exploratória pode ajudar as empresas a se capitalizar através da criação de novos produtos e atendimento das necessidades dos mercados emergentes, especialmente sob condições ambientais de mudança (Jansen, Van den Bosch e Volberda, 2005). Por esse motivo, muitas empresas possuem mecanismos de monitoramento de fontes de informação externas (Cohen e Levinthal, 1990).

A *assimilação* diz respeito aos processos e rotinas que permitem a empresa analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida das fontes externas (Zahra e George, 2002). As novidades posicionadas além das fronteiras das fontes de conhecimento da empresa podem ser ignoradas devido a sua complexidade e quando elas diferem consideravelmente do conhecimento existente, pode atrasar a compreensão do conhecimento e sua consequente aplicação. Em oposto, quando a empresa mostra-se habilidosa em compreender e valorizar a informação externa, o processo de assimilação facilita a internalização e incorporação plena do conhecimento.

A *transformação* refere-se à capacidade da empresa em desenvolver e refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente com o conhecimento novo, adquirido e assimilado (Zahra e George, 2002). Enquanto a aplicação não ocorre, é necessário reter e manter o conhecimento ativo, até o momento que seja apropriado reativá-lo (Lichtenthaler, 2009). Segundo a visão de March (1991), o conhecimento adquirido pode ficar retido por um longo período até que seja aplicado a um novo produto ou serviço. A fim de manter o conhecimento “vivo”, espera-se que o resultado do processo transformativo seja a modificação do esquema coletivo em diferentes unidades organizacionais decorrente da assimilação do novo conhecimento (Lane et al., 2006). Isso é conseguido adicionando ou excluindo conhecimento, ou simplesmente pela interpretação do mesmo conhecimento de um modo diferente (Zahra e George, 2002).

A *exploração* reflete a capacidade da empresa para incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações (Zahra e George, 2002). Lichtenthaler

(2009) afirma que para o sucesso na aplicação do conhecimento é necessário que a empresa tenha prévio conhecimento do mercado, pois ele indica as oportunidades de aplicação do conhecimento e as áreas onde deve ser aplicado. Nesse sentido, o aprendizado exploratório é um elemento crítico para converter o conhecimento em novos produtos (Tsai, 2001) e ainda renovar sua base de conhecimentos (Narasimhan, Rajiv e Dutta, 2006). Não obstante, o resultado das rotinas de exploração é a constante criação de novos produtos, sistemas, processos, conhecimento ou novas formas organizacionais (Zahra e George, 2002).

As quatro capacidades mencionadas, embora distintas, representam um conjunto de habilidades que se complementam a fim de formar a capacidade absorptiva organizacional. Assim, as capacidades organizacionais relacionadas aos quatro processos de conhecimento serão tratadas como elementos componentes da capacidade absorptiva, uma vez que a literatura apresenta a natureza da capacidade como dependente dos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração.

### **2.2.2 Capacidade adaptativa**

A administração de empresas lida constantemente com a perspectiva ambiental e com as incertezas em relação ao futuro. A empresa tem a opção de esperar que a incerteza seja superada ou agir proativamente, mantendo certa flexibilidade para lidar com diversos cenários possíveis (Wernerfelt e Karnani, 1987). Ainda que o ambiente externo ofereça indicativos e informações, a organização deve tomar decisões estratégicas e administrar adequadamente seus recursos e suas capacidades (Chandler, 1962; Andrews 1971). Nessa perspectiva, o propósito essencial da administração estratégica é a adaptação, ou seja, trata-se do processo contínuo de adaptação às mudanças no ambiente onde a empresa está inserida (Schendel e Hofer, 1979).

A luz da teoria dos recursos, a adaptação é um processo dinâmico no qual variáveis relacionadas às escolhas administrativas e às influências do ambiente coexistem (Hatum, Pettigrew e Michelini, 2010). Nesse ínterim, as empresas que são cuidadosas com relação às capacidades que desenvolvem, especialmente aquelas voltadas para o ambiente, podem se adaptar e se transformar rapidamente (Helfat, 1997, 2000; Eisenhardt e Martin, 2000). Essas capacidades devem ser construídas com uma ênfase especial na administração da diversidade e

na variabilidade do ambiente (Evans, 1991). Com elas, é possível que a empresa seja capaz de alcançar a agilidade e a versatilidade necessárias para responder a cenários variados e incertos (Grewal e Tansuhaj, 2001).

A capacidade de adaptação da empresa pode ser definida como a habilidade de identificar e explorar oportunidades de mercado (Wang e Ahmed, 2007). Está relacionada à flexibilidade da empresa para reorganizar rapidamente seus recursos internos com a finalidade de responder adequadamente as exigências externas (Gibson e Birkinshaw, 2004). Assim, representando a essência das capacidades dinâmicas em torno da combinação dos recursos internos, a capacidade adaptativa é considerada crucial para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa (Zhou e Li, 2010).

É importante esclarecer que a capacidade adaptativa da empresa é diferente da visão tradicional da adaptabilidade organizacional. Segundo a abordagem tradicional da adaptabilidade organizacional, as empresas buscam sinais no ambiente por meio do exame dos consumidores, competidores e das condições gerais. A informação é recebida e então uma decisão é tomada quanto aos aspectos produtivos, ajustando-os para responder as mudanças ambientais. Segundo Akgun, Keskin e Byrne (2012), essa visão reflete um comportamento centrado na busca por um equilíbrio que maximiza a adaptação ou ajuste em relação às condições existentes. Além disso, a abordagem da adaptação organizacional recebeu críticas por sua perspectiva estática e reativa (Chakravarthy, 1982; Teece et al., 1997). Em contraste, a capacidade adaptativa é um requisito necessário para que a empresa possa lidar com as condições ambientais em constante mudança. Ela é constituída por um conjunto de habilidades as quais preparam a empresa para enfrentar e superar circunstâncias futuras desconhecidas (Staber e Sydow, 2002). Sendo assim, a capacidade adaptativa possibilita que a empresa não experimente o ambiente passivamente, mas consiga se antecipar as mudanças externas, integrar e combinar seus recursos com agilidade.

A capacidade adaptativa ajuda a empresa a aprender mais rápido do que a taxa de mudança ambiental sob condições que exijam a reconfiguração das antigas em novas rotinas, prepara a empresa para explorar novos designs, permite que ela identifique e capitalize frente às oportunidades tecnológicas e de mercado e, assim, desenvolva e implemente ideias inovadoras (Staber e Sydow, 2002). Nessa visão, a capacidade adaptativa apresenta-se como

um processo dinâmico e contínuo de aprendizado no qual as habilidades permitem a adaptação da organização e a proposição de inovações.

A partir do aprendizado contínuo, a capacidade adaptativa é composta por habilidades relacionadas à como a empresa se adapta e lida com as mudanças no mercado, nas tecnologias e nos sistemas de gestão (Akgun et al., 2012). A habilidade de adaptação ao mercado enfatiza a capacidade da empresa em monitorar regularmente as alterações das exigências dos clientes e do comportamento e ações dos concorrentes, de adotar novas técnicas de marketing e de alocar recursos para as práticas de marketing. A habilidade de adaptação às tecnologias diz respeito à capacidade da empresa em monitorar as mudanças técnicas e tecnológicas, acessar tecnologias desejadas e complementaridades técnicas, além de melhorar a qualidade e desempenho dos produtos. Finalmente, a habilidade relacionada ao sistema de gestão refere-se à capacidade da empresa em estimular as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas, ser flexível o suficiente para permitir respostas rápidas ao ambiente em mudança e evoluir em paralelo as mudanças nas prioridades do negócio.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a capacidade adaptativa permite que a empresa reconheça oportunidades técnicas e de mercado e possa decidir explorar essas oportunidades, identifique a novas exigências dos consumidores e diversifique em novos mercados e constantemente identifique os movimentos dos competidores e explorar suas fraquezas para desenvolver melhores produtos e serviços (Gibson e Birkinshaw, 2004; Oktemgil e Greenley, 1997). Portanto, uma vez que a empresa apresente um conjunto de habilidades, notadamente relacionados ao mercado, às tecnologias e ao seu sistema de gestão, pode-se afirmar que ela possui uma capacidade adaptativa em atividade (Akgun et al., 2012; Gibson e Birkinshaw, 2004; Oktemgil e Greenley, 1997; Tuominen, Rajala e Möller, 2004).

### **2.2.3 Capacidade inovativa**

A inovação tem se tornado um tópico central no campo da estratégia organizacional (Mello, Lima, Boas, Sbragia e Marx, 2008; Keupp, Palmié e Gassmann, 2012). Segundo o conceito clássico de Thompson (1965), ela está associada à geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços. A inovação também está relacionada com a identificação e uso de oportunidades únicas para a criação de novos produtos, serviços e práticas de trabalho que surgem a partir do desenvolvimento e aplicação do conhecimento em cada

empresa (Van de Ven, 1986). Assim, considerando a premissa de que o conhecimento é assimétrico entre uma empresa e outra (Hargadon e Sutton, 1997), a inovação é um fator crítico para a geração de novidades que podem ser úteis no campo dos confrontamentos competitivos.

Uma significativa porção do conhecimento e das habilidades necessárias para a inovação reside em cada indivíduo e a complexidade de muitas inovações modernas exige integração das múltiplas plataformas de conhecimento dentro da empresa (Subramanian e Youndt, 2005). Segundo Van de Ven (1986), enquanto a inventividade e as ideias inovadoras podem ser atividades individuais, a inovação empresarial é uma realização coletiva. Com isso, as empresas estabelecem estruturas, processos e rotinas para agilizar a transformação das idéias e das atividades de inovação individuais em fluxos estáveis de resultados inovadores para a empresa.

Usualmente, a mais reconhecida classificação sobre inovação a distingue em incremental e radical (Dewar e Dutton, 1986). Inovações incrementais são pequenas melhorias ou ajustes na tecnologia existente, ela refina os produtos, serviços ou processos e reforça o potencial do que já está estabelecido. Inovações radicais são mudanças fundamentais que representam alterações revolucionárias na tecnologia, transformando os produtos, serviços ou tecnologias existentes fazendo com que os anteriores sejam considerados obsoletos. Segundo Dewar e Dutton (1986), a diferença fundamental entre a inovação incremental e a radical reside no grau de novidade do conteúdo tecnológico envolvido no processo de inovação e, ainda, no grau de conhecimento incorporado à inovação.

A partir da perspectiva da inovação incremental e radical, Subramanian e Youndt (2005) propuseram duas capacidades organizacionais. A *capacidade inovativa incremental* reforça e aprimora o conhecimento prevalecente, enquanto que a *capacidade inovativa radical* recorre à transformação do conhecimento vigente em algo significativamente novo (Subramanian e Youndt, 2005). Gatignon, Tushman, Smith e Anderson (2002) lembram que a inovação incremental lida com a melhoria e exploração da trajetória tecnológica existente, enquanto que a inovação incremental interrompe o curso da trajetória existente. Nesse sentido, a *capacidade inovativa incremental* é definida como a capacidade de gerar inovações que refinam e reforçam os produtos e serviços existentes e a *capacidade inovativa radical*, por sua vez, é definida como a capacidade de gerar inovações que transformam significativamente os produtos e serviços existentes.

Em face dessa visão, é possível reconhecer que a intensidade das mudanças que a empresa realiza em seus produtos e serviços tem a ver com a gestão do conhecimento. A esse respeito, Subramanian e Youndt (2005) identificaram que o conhecimento já acumulado e utilizado nos sistemas, nos processos e na estrutura da empresa, ajuda a reforçar o conhecimento vigente e, consequentemente, aumenta a *capacidade de inovação incremental*. Por sua vez, a *capacidade de inovação radical* está associada em como a organização compartilha e difunde o conhecimento e as habilidades individuais em sua estrutura de relacionamentos e interações entre os indivíduos. Assim, estruturas rígidas que impedem a difusão e o compartilhamento das novas ideias podem limitar as inovações de natureza radical, enquanto alimentam as inovações incrementais, as quais refinam e reforçam as ideias, os produtos e processos existentes.

Embora a literatura reconheça que a inovação pode estar em um novo processo de produção, em uma nova estrutura ou sistema administrativo, em um novo plano ou programa para os membros da empresa (Damanpour, 1991), há uma ênfase dos estudos empíricos sobre a inovação em produtos<sup>3</sup> (Keupp et al., 2012; Page e Schirr, 2008; Verde, Castro e Lopez, 2011).

A inovação do produto refere-se à habilidade da empresa em prover novos ou diferentes produtos ou serviços para o mercado e obter a satisfação dos consumidores (Tsai, Huang e Kao, 2001). Está geralmente associada ao novo, à originalidade ou condição única dos produtos (Henard e Szymanski, 2001), mas também em suas características especiais em atender as exigências de cada mercado (Evanschitzky, Eisend, Calantone e Jiang, 2012). Para tanto, a introdução contínua de idéias inovadoras por meio de novos produtos e serviços é considerado um importante elemento para o sucesso contínuo da empresa (Yalcinkaya, Calantone e Griffith, 2007).

Além disso, a inovação em produtos e serviços é um aspecto central por meio do qual muitas empresas conseguem se adaptar e se transformar a fim de competir em ambientes dinâmicos (Eisenhardt e Tabrizi, 1995). Nesse sentido, a capacidade inovativa da empresa pode sustentar a necessidade de geração de inovações em produtos e serviços em resposta as exigências e mudanças no mercado e no ambiente competitivo. Assim, o desenvolvimento da

---

<sup>3</sup> O termo “inovação de produto” também é conhecido como “inovação tecnológica” e é utilizado para cobrir tanto produtos quanto serviços (OECD, 2005).

capacidade inovativa permite que a empresa mantenha fluxos constantes de inovações, sejam incrementais ou radicais.

Diante do exposto, é possível compreender que a capacidade inovativa refere-se à habilidade da empresa em utilizar os recursos de conhecimento. Especificamente, trata-se de uma capacidade de aceitar, produzir ou aplicar conhecimento e as novas idéias em produtos e serviços, de modo incremental ou radical (Subramanian e Youndt, 2005).

### **2.3 Cooperação interorganizacional**

Embora o tema das relações interorganizacionais venha fazendo parte integral da literatura em teoria organizacional há décadas (ex. Barnard, 1956; Levine e White, 1961; Clark, 1965; Evan, 1965; Warren, 1967; Aiken e Hage, 1968; Baty, Evan e Rothermel, 1971), chamou a atenção de estudiosos do campo da estratégia só mais recentemente. Especialmente desde meados dos anos 1970 tem havido um grande interesse no estudo das formas e tipos de proximidade entre empresas. Estudos como os de Schermerhorn Jr. (1975), Nielsen (1988) e Gray (1989) proporcionaram maior espaço para o tema *cooperação* nas discussões acadêmicas da administração. Schermerhorn Jr. (1975) listou o que considerou os principais fatores que determinam a cooperação entre organizações, Nielsen (1988) destacou a melhoria da eficiência da firma em diferentes ambientes de mercado por meio de estratégias cooperativas e Gray (1989) evidenciou o papel da colaboração como mediadora de disputas e resolução de problemas. Para esses estudiosos, a cooperação e a colaboração pertencem à essência das organizações.

As mudanças no campo tecnológico têm exigido respostas ágeis das organizações, o que tem provocado alterações na natureza da competitividade. Segundo Bettis e Hitt (1995), a intensidade com que o conhecimento tem sido aprofundado dentro das organizações, somado à velocidade das mudanças tecnológicas em diversas indústrias e a rápida difusão do conhecimento tem exigido dos executivos um melhor entendimento sobre a relação entre a estratégia e a mudança nas tecnologias. Nesse cenário, a nova mentalidade gerencial enfatiza a necessidade de flexibilidade estratégica e cooperação interorganizacional, de modo que a empresa seja capaz de constantemente aprender e desaprender (Bettis e Hitt, 1995). Assim, o

sucesso no mundo dos negócios passou a exigir das empresas a simultaneidade que envolve estratégias competitivas e cooperativas (Lado, Boyd e Hanlon, 1997; Gnyawali e Madhavan, 2001; Madhavan, Gnyawali e He, 2004).

Em face desse contexto competitivo, a literatura do campo da estratégia tem dado maior atenção à cooperação interorganizacional e, mesmo quando esses conceitos não são o foco principal do estudo, ajudam a elucidar a idéia que sustenta os arranjos associativos entre organizações. O tema ganhou importância com estudos sobre diferentes formas de relacionamento interorganizacional como alianças estratégicas (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Gulati, 1999; Greve et al., 2010), cadeias de suprimento (Dyer, 1996; Cao e Vonderembse, 2010; Allred et al., 2011), consórcios (Provan, 1984; Xia et al. 2011), clusters (Arikan, 2009; Felzensztein e Gimmon, 2009) e redes (Ahuja, 2000; Dyer e Nobeoka, 2000; Gnyawali e Madhavan, 2001; Brass et al., 2004; Wincent et al., 2010). A partir de um olhar atencioso sobre esses estudos é possível perceber nitidamente que a cooperação e a colaboração pertencem à natureza dos relacionamentos interorganizacionais (Barringer e Harrison, 2000).

Em sua gênese, a cooperação apresenta-se como uma importante escolha de natureza estratégica e social no caso das alianças (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Gulati, 1999), uma forte incentivadora do compromisso e da geração de novas idéias para as cadeias de suprimento (Cao e Vonderembse, 2010), uma forma mais atraente para lidar com as incertezas e acessar recursos valiosos no caso dos consórcios (Provan, 1984), uma facilitadora da troca de conhecimento em clusters (Arikan, 2009), além de servir como condutora dos novos avanços tecnológicos, recursos e habilidades no caso das redes (Ahuja, 2000; Dyer e Nobeoka, 2000). Assim, embora na prática sejam diferentes tipos de relacionamento cooperativos (Podolny e Page, 1998), todos eles indicam alguns dos motivos pelos quais muitas organizações estabelecem relacionamentos dessa natureza. Nessa direção, parece oportuno destacar os principais conceitos e esclarecer os elementos essenciais da cooperação interorganizacional.

Inicialmente, ao observar os conceitos de *cooperação interorganizacional* disponíveis na literatura, é possível perceber que ele não tem sofrido alterações significativas, especialmente em seus principais elementos. Desde conceitos sugeridos na década de 1970 como em Schermerhorn Jr. (1975) – quando identificou um conjunto de razões para a iniciativa da cooperação interorganizacional, até a década de 2010 como em Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov (2012) – quando avaliou o papel da cooperação para a seleção de parceiros de

negócio, alguns elementos conceituais mostram-se recorrentes. No Quadro 1 são apresentadas algumas definições de referência.

Quadro 1 – Definições de Cooperação Interorganizacional

Referência	Definição
Schermerhorn Jr. (1975)	Relações deliberadas entre organizações autônomas para a realização conjunta de metas de operação individuais.
Borys e Jemison (1989)	Quando duas ou mais organizações de outra forma independentes atuam em conjunto em busca de ganho mútuo.
Browning et al. (1995)	Ocorre quando pessoas ou grupos agem em conjunto, de forma coordenada para perseguir objetivos compartilhados, desfrutar de uma atividade, ou simplesmente continuar a sua relação.
Poleske (2004)	Relacionamentos que incluem dois ou mais atores que concordam através de acordos formais ou informais para compartilhar informações, apoiar a formação técnica e de gestão, prover capital e/ou informação de mercado.
Gulati et al. (2012)	Uma busca conjunta pelos objetivos acordados, de modo que essa busca corresponda ao entendimento compartilhado sobre as contribuições e retornos.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se observar que a *cooperação interorganizacional* refere-se a um relacionamento deliberado entre duas ou mais organizações, podendo ser formal ou informal, de natureza intencional, por meio do qual se buscam ganhos para todos os envolvidos, ainda que assegurada a autonomia competitiva de cada organização. Segundo afirmou Schermerhorn Jr. (1975), organizações não simplesmente cooperam, mas cooperam por uma razão.

As razões para esse comportamento somam-se às já mencionadas, como a escassez de recursos, a emergência por melhor desempenho, a percepção de um valor positivo no arranjo, a necessidade de reduzir custos e as pressões exercidas por forças externas, como a competitividade do ambiente e demandas de mercado (Schermerhorn Jr., 1975; Ring e Van de Ven, 1992). A cooperação pode ser identificada quando as organizações atuam em conjunto para atingir os objetivos comuns, mas esse princípio não subverte a busca pelos objetivos estratégicos e metas de cada organização. Nesse sentido, a cooperação pode existir mesmo em ambientes com intensa competição (Browning, Beyer e Shetler, 1995).

A luz da teoria, a *RBV* provê uma importante base de fundamentos para a compreensão da relação competição-cooperação, segundo a perspectiva interorganizacional (Lado et al., 1997). Resgatando dois de seus principais pressupostos, que as organizações são heterogêneas em relação aos recursos que possuem e ao perfil desses recursos (a) e que esses recursos não são perfeitamente móveis entre as organizações (b) (Barney, 1991), espera-se significativas diferenças em relação aos resultados de cada organização (Penrose, 1959; Teece et al., 1990). Assim, a exploração de capacidades, do conhecimento e de outros recursos necessários para suportar os processos internos passa a envolver outro cenário, sendo este fora das fronteiras organizacionais.

O cenário competitivo exige que a organização assuma uma postura estratégica que possa traduzir os esforços produtivos e comerciais em melhores índices de desempenho, no entanto, o recurso necessário para que isso ocorra pode estar em outra organização, sendo ela da mesma atividade fim ou não. Essa relação pode ser identificada, por exemplo, em *clusters*, onde empresas rivais competem intensamente para ganhar e reter clientes (Porter, 1998) e mantêm relações cooperativas a fim de garantir a aquisição e difusão do conhecimento, especialmente na cadeia de fornecedores (Arikan, 2009) e em redes, quando em uma região definida ou distrito industrial, as organizações cooperam a fim de compartilhar informações, reduzir custos e as incertezas ambientais (Polenske, 2004).

Nesse cenário, podem estar envolvidas empresas rivais. Quando isso ocorre, os interesses são divididos entre aqueles que são compartilhados, relativos à cooperação, e outros que são preservados, relativos à competição. Segundo Khanna, Gulati e Nohria (1998), o aspecto cooperativo decorre do fato de que cada empresa precisa de acesso ao *know-how* da outra empresa e que as elas podem usar coletivamente seu conhecimento para produzir algo que é benéfico para todos (benefício comum). As organizações negociam o que eles estão dispostos a contribuir, como tempo, recursos e acesso ao mercado, a fim de conseguir o retorno esperado, como maior eficiência e redução de custos, por exemplo. Trata-se, portanto, de um exercício de controle sobre os componentes do sistema que defende os próprios interesses, em meio à cooperação, de modo que não prejudique os interesses comuns ligados às variáveis compartilhadas (Luo, 2008a; Lado et al, 1997).

Quando se examina a literatura, percebe-se que algumas características estão presentes em determinados tipos de relacionamentos cooperativos, mais do que em outros. Por exemplo,

embora a existência de regras e normas formais como instrumentos de coordenação pertença ao universo das relações cooperativas, ele assume maior importância nas alianças estratégicas (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Luo, 2008a). Do lado oposto, a *informalidade* é útil sob condições nas quais o risco é baixo e os níveis de confiança são elevados (Ring e Van de Ven, 1992). Mesmo assim, ela tem papel crucial na construção de relacionamentos pessoais estáveis, na resolução de conflitos e na própria confiança, por isso está mais associada aos arranjos na forma de rede (Polenske, 2004). Além disso, a informalidade pode revelar-se essencial para a cooperação, uma vez que ela pode ser condutora de pequenas ações e atividades que contribuem para a geração e manutenção de um senso maior de coletividade.

Algo semelhante ocorre com o princípio da *equidade*. Ela é mais frequentemente associada às alianças estratégicas devido, em grande medida, às expectativas quanto à imparcialidade dos procedimentos formais que regem as decisões de cooperação (Luo 2008b). No entanto, para que ela possa existir, outros princípios devem ser respeitados. As partes devem estabelecer comunicação de mão dupla, respeito mútuo e cortesia no processo de elaboração e implementação das decisões estratégicas. Sendo assim, é possível supor que esse conjunto de atributos, e por associação a *equidade*, não sejam exclusivos das alianças ou de *joint ventures*, mas também de outros arranjos cooperativos, assim como ocorre com a *reciprocidade* (Provan, 1984; Browning et al., 1995).

Por sua vez, a *confiança* parece estar mais associada aos relacionamentos cooperativos fortemente subsidiados por laços sociais. Segundo Ring e Van de Ven (1992), a imersão pessoal é uma condição necessária para a existência da confiança, especialmente quando ela está relacionada com as expectativas em relação à boa vontade do outro. A confiança estabelece importante papel para a credibilidade e compromisso dos parceiros em arranjos como redes e *clusters* (Felzensztein e Gimmon, 2009). Repetidas interações pessoais, e interorganizacionais, encorajam um nível mínimo de cortesia e consideração e ainda pode contribuir para reduzir o oportunismo individual e desencorajar a busca por vantagens estreitas, somente em curto prazo (Ring e Van de Ven, 1992).

A *proximidade* entre as organizações pode permitir que elas cresçam mais rapidamente dentro de um setor, além de favorecer o desenvolvimento da região onde estão inseridas. Envolve não somente a proximidade *espacial*, mas também *social*, assumindo formas organizacionais e relacionais nas quais as empresas e os empresários se relacionam entre si

(Felzensztein e Gimmon, 2009). Assim, a proximidade em nível regional facilita a frequente interação face-a-face entre as organizações em situações formais e informais e contribui para estabelecer um ambiente mais apropriado para a colaboração e o aprendizado, o que pode ser relevante quando estão envolvidos instituições do governo, de educação, de pesquisa e o setor privado (Poleske, 2004).

A literatura tem destacado a *colaboração* como outro importante elemento do universo da cooperação (e.g. Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Lado et al., 1997; Polenske, 2004) . Ela encontra espaço nos mais variados tipos de arranjos cooperativos, como nas redes, clusters e cadeias de suprimento. A colaboração pode ser definida como uma iniciativa conjunta que se traduz em troca de informações, coordenação de diferentes atividades e participação na tomada de decisões a fim de alcançar objetivos comuns (Daoudi e Bourgalt, 2012). Na perspectiva das redes, assume maior relevância a interação social, cuja forma e intensidade dependem da natureza dos laços (fortes ou fracos) entre os atores, seja o indivíduo ou organização. Na perspectiva da cadeia de suprimento destaca-se o alinhamento das metas, a troca de informação mais aberta, a interação gerencial e a partilha de riscos e benefícios (Allred et al., 2011). A redução dos custos de transação, a aceleração da inovação através da resolução rápida de problemas, maior acesso ao mercado e a combinação de recursos complementares estão associadas à estrutura dos clusters (Waite e Williams, 2009). Como é possível perceber, a partir de cada arranjo cooperativo é possível examinar a colaboração sob uma determinada perspectiva, evidenciando-se alguns atributos em detrimento de outros.

Independente da perspectiva de observação, a *colaboração* busca a criação de idéias em conjunto a fim de colher resultados para os envolvidos (Kanter, 1994) e envolve a promoção de um senso global e respeito pelos indivíduos (Fjeldstad, Snow, Miles e Lettl, 2012). No entanto, os relacionamentos colaborativos estão mais associados a um período de tempo definido, destinados à resolução de um problema determinado, à ciclos curtos de desenvolvimento de produtos, serviços e processos ou à rápidas estratégias de mercado (Hagedoorn, 1993). Por exemplo, a partir de um acordo de colaboração, a empresa geralmente obtém acesso exclusivo a um ou mais fatores, como processos de engenharia, laboratórios, serviços, tecnologias ou informações, enquanto que na cooperação, todas as empresas podem ter igualdade de acesso aos fatores e recursos (Polenske, 2004).

Diante do exposto, observa-se que a cooperação interorganizacional surge como uma alternativa de cunho estratégico (Nielsen, 1998) manifestada em diversas formas e aspectos. O que chama atenção para os propósitos desta tese, a exemplo do que relata (Gulati et al., 2012), é que a cooperação interorganizacional pode variar de altamente cooperativo para altamente não cooperativo, mas que vem sendo construída e moldada nas bases das organizações contemporâneas.

### **2.3.1 Cooperação interorganizacional em destinos turísticos**

Os relacionamentos interorganizacionais em destinos turísticos têm sido estudados principalmente através da perspectiva das *redes* (e.g. Bhat e Milne, 2008; Haugland et al., 2011; Lee et al., 2013; Pavlovich, 2003; Scott, 2008) e dos *clusters* (e.g. Estevão, Ferreira, e Braga, 2010; Novelli et al., 2006; Segura e Inman, 1998; Yang, 2012). No entanto, a cooperação interorganizacional em destinos turísticos (CIDT) tem recebido especial atenção e vem se estabelecendo como um corpus específico de conhecimento.

Dentre os estudos que posicionam a cooperação como tema central é possível citar Araujo e Bramwell (2002), Bramwell e Sharman (1999), Jamal e Getz (1995), Selin e Beason (1991), Shtanova (2011) e Vobed (2012). No Brasil, as contribuições acadêmicas seguem as perspectivas apontadas pela literatura internacional e avolumam o debate acerca do tema (e.g. Andrade e Escrivão Filho, 2003; Andrichi e Hoffmann, 2010; Costa e Albuquerque, 2013; Silva, 2004; Teixeira e Morrison, 2004; Massukado e Teixeira, 2007), além disso, aproximam as dimensões da cooperação às características do turismo brasileiro.

Tanto os estudos nacionais quanto os internacionais expõem os elementos essenciais da cooperação interorganizacional na indústria do turismo, sendo que muitos deles advêm, naturalmente, das teorias organizacionais – com examinado na sessão anterior, e outros foram acrescentados em respeito às características singulares dos destinos turísticos.

Os primeiros estudos datam do final da década de 1980 e início dos anos 1990, os quais trouxeram indicativos sobre a cooperação interorganizacional no turismo como a necessidade do “planejamento intersetorial” (Gunn, 1988) para o alcance das metas regionais, o

estabelecimento de “parcerias” (Crompton, 1990) e “diálogo e aprendizado mútuo” (Schatz, McAvoy e Lime, 1990) entre os *stakeholders* no turismo. Inskeep (1991) também salientou a importância de efetiva estrutura organizacional, além do planejamento de forma contínua e integrada no turismo.

Uma notável tentativa de investigação empírica nesse período foi realizada por Selin e Beason (1991), a qual examinou as relações interorganizacionais entre o Serviço Florestal, a câmara de comércio e associações do turismo adjacentes ao Parque Nacional de Arkansas. A pesquisa foi realizada com a participação de 28 entrevistados, os quais responderam questionário constituído por escalas de medição. Embora os autores tenham reconhecido os limites da amostra e da abrangência estatística, o estudo sugere que os gestores do turismo devem tomar a iniciativa de se familiarizar com as outras organizações e considerar as interdependências para o desenvolvimento do turismo regional. Posteriormente, Selin (1993) delineou as tendências para as ações colaborativas e indicou as barreiras para a cooperação interorganizacional em turismo.

Acompanhando o debate levantado por Reid (1987) acerca das barreiras para a cooperação, Selin e Beason (1991) e Selin (1993) salientaram a necessidade de superar os obstáculos à cooperação interorganizacional em destinos turísticos, dentre eles a competição predatória, a fragmentação das responsabilidades, a falta de consciência e as diferenças quanto aos objetivos e ideologias entre os *stakeholders*. Inúmeras barreiras ainda são destacadas na literatura recente como a dificuldade de alocação de recursos e a barreira formada pelas práticas institucionais e ideais políticos incorporados na sociedade (Bramwell e Sharman, 1999), além do receio da perda de poder e influência quando se realizam atividades em grupo (Araujo e Bramwell, 2002), falta de confiança e de oportunidade para compartilhar as melhores práticas (Shtonova, 2011). No entanto, Selin e Beason (1991) afirmam que devem ser feitos esforços no sentido de incentivar as relações entre as organizações no turismo, pois os benefícios resultantes do estabelecimento de relacionamentos cooperativos superam os obstáculos apontados.

Dentre os benefícios citados pela literatura, a cooperação interorganizacional em destinos turísticos pode ser utilizada efetivamente para resolução de conflitos e para o avanço em direção a uma visão compartilhada (Jamal e Getz, 1995), para aumentar a influência dos *stakeholders* na tomada das decisões que envolvam o destino e melhorar a coordenação da política e ações relacionadas (Bramwell e Sharman, 1999) e, ainda, agregar valor pela

construção de conhecimentos, percepções e capacidades dos *stakeholders* no destino (Bramwell e Broom, 1989). Nesse contexto, encontros regulares entre os stakeholders têm o potencial para promover discussão, negociação e construir um propósito coletivo a respeito de como o turismo deve ser desenvolvido (Araujo e Bramwell, 2002).

Considerando, por um lado, o expressivo número de barreiras que dificultam a materialização de relacionamentos cooperativos e, por outro, os benefícios resultantes de relacionamentos formais e informais entre as organizações em destinos turísticos, é possível compreender a luz da Visão Baseada em Recursos que uma estrutura relacional bem estabelecida, organizada e atuante pode ser considerada um recurso valioso para o destino turístico (Molina-Azorin, Pereira-Moliner e Claver-Cortés, 2010), na medida em que congrega organizações e pessoas de segmentos variados com interesses diversos e oportuniza a busca por objetivos que beneficiam a todos.

Estudiosos do turismo têm evidenciado vários fatores associados à cooperação interorganizacional em destinos turísticos, conforme apresentado no Quadro 2. Sendo assim, buscou-se identificar esses fatores como forma de compreender o relacionamento entre as organizações no contexto singular dos destinos turísticos e identificar o avanço das investigações acerca do tema. Com isso, espera-se extrair da literatura e evidenciar os fatores essenciais associados à cooperação interorganizacional em destinos turísticos.

Quadro 2 – Atributos associados à CIDT

ATRIBUTO	REFERÊNCIA																
	Selin e Beason (1991)	Jamal e Getz (1995)	Bramwell e Sharman (1999)	Araujo e Bramwell (2002)	Pavlovich (2003)	Bhat e Milne (2008)	Scott et al. (2008)	Elbe, Hallén e Axelsson (2000)	Baggio e Cooper (2010)	Denicolai et al. (2010)	Shtonova (2011)	Teixeira (2011)	Borodako (2011)	Bock e Macke (2011)	Beritelli (2011)	Costa e Albuquerque (2012)	Czernek (2013)
Reunião e compartilhamento de recursos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Redução dos custos empresariais	✓				✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Coordenação/governança	✓	✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Cooperação em marketing	✓				✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓				✓
Comunicação entre os <i>stakeholders</i>	✓				✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Força de <i>lobbying</i>	✓							✓								✓	
Objetivos comuns	✓		✓				✓	✓			✓	✓	✓	✓			✓
Consenso	✓	✓	✓	✓	✓	✓									✓		✓
Conhecimento dos objetivos do outro	✓		✓					✓			✓						
Proximidade geográfica	✓							✓			✓			✓			✓
Competição/cooperação	✓	✓						✓	✓	✓	✓		✓				
Aprendizagem/conhecimento			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Confiança		✓	✓	✓				✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Planejamento e Gestão do Turismo	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Colaboração					✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Formalidade e informalidade	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓				✓	✓	
Redução dos riscos e incertezas					✓	✓				✓	✓	✓					✓

Fonte: elaborado pelo autor.

A literatura evidencia o compartilhamento de recursos como um dos aspectos centrais da cooperação interorganizacional em destinos turísticos, especialmente em razão de que há uma grande interdependência acerca dos recursos utilizados na atividade turística (Beritelli, 2011; Bhat e Milne, 2008; Czernek, 2013; Haugland et al., 2011). Por um lado, existem recursos de domínio coletivo como, por exemplo, os recursos naturais, a infraestrutura geral e turística, a hospitalidade, as instalações de recreação e entretenimento (Jamal e Getz, 1995), sobre alguns dos quais as organizações públicas e privadas não possuem total controle ou mesmo nenhum – como o clima e as condições fisiográficas. Por outro lado, sobre os vários recursos de domínio organizacional de ordem material, financeira, tecnológica e humana (Teixeira, 2011), as organizações administram conforme seus propósitos. Nesse sentido, o desafio para a gestão de destinos turísticos parece ser o desenvolvimento do produto turístico e das atividades turísticas de modo a extrair o melhor proveito de todos os recursos, seja de domínio público ou privado, de maneira integrada.

Um mecanismo bem estabelecido de governança ou coordenação das ações interorganizacionais é apontado como um fator decisivo para a administração integrada dos recursos (Timur e Getz, 2009). As organizações gestoras do destino turístico são responsáveis pelo produto turístico como um todo, pelos incentivos e políticas que facilitam o desenvolvimento de produtos e criação de parcerias locais para o oferecimento de uma experiência de turismo integrada (Buhalis, 2000). No Brasil, essa responsabilidade é conferida às organizações públicas e entidades associativas empresariais, como as Secretarias e Conselhos Municipais de Turismo e o *Convention & Visitors Bureau* em cada destino (Czajkowski e Cunha, 2010; Bock e Macke, 2011).

Pelo compartilhamento dos recursos as organizações têm a possibilidade de estabelecer efetivas soluções para os desafios da região, dentre eles a redução dos custos empresariais em especial para as pequenas empresas (Borodako, 2011). A participação em as associações de classe e fóruns integradores permite que os esforços sejam transformados em ganhos para todos. Denicolai et al. (2010) afirma que o sistema de turismo regional, composto em parte por pequenas empresas, deve trabalhar em favor da redução dos riscos das transações e coordenar os custos relativos aos serviços integrados. Nesse contexto, a cooperação é um importante aliado no fortalecimento do *lobbying* (Selin e Beason, 1991; Costa e Albuquerque, 2013) promovido pelas organizações em destinos turísticos.

A administração de marketing e a oferta de um produto turístico integrado só são possíveis por meio do relacionamento cooperativo entre as organizações públicas e privadas (Bramwell e Lane, 2000), especialmente com o estabelecimento de conexões chaves entre as organizações locais, a indústria, o comércio e a comunidade. Segundo Scott et al. (2008), a interação entre os stakeholders cria um vínculo dinâmico e complexo, facilitando a coordenação, o planejamento, a informação e as funções promocionais. Trata-se de uma habilidade interorganizacional de integrar e coordenar recursos baseada na combinação criativa de recursos únicos e inimitáveis (Denicolai et al., 2010). Segundo Elbe et al. (2009), desenvolver atividades de marketing para o destino requer mobilizar e combinar recursos dispersos e, para que se alcance um destino integrado, é necessário iniciar e desenvolver a cooperação entre os *stakeholders*.

Outro fator de destaque diz respeito à comunicação. O esforço coordenado por meio de associações e fóruns de discussão, bem como a proximidade geográfica, podem atuar como facilitadoras da comunicação e geração de conhecimento a respeito dos objetivos das outras organizações (Selin e Beason, 1991). Essa estrutura de relacionamentos pode estar associada a um sistema de comunicação e forte troca de informações no destino turístico (Scott et al., 2008). Em face do reconhecimento do papel exercido pela constante troca de informações e conhecimentos para a composição de um produto turístico integrado e a oferta de uma experiência de turismo singular (Camisón e Monfort-Mir, 2012), a literatura sugere o desenvolvimento de relacionamentos formais e informais entre os *stakeholders*, ainda com maior intensidade do que outros setores econômicos (Baggio e Cooper, 2010). Segundo Denicolai et al. (2010), uma combinação balanceada de formalidade e informalidade pode contribuir para a eficiência da rede de relacionamentos.

No campo dos relacionamentos interorganizacionais, a percepção de similaridade de objetivos poderia predispor as organizações à cooperação (Schermerhorn Jr., 1975). O estudo de Selin e Beason (1991), embora limitado, levantou as primeiras hipóteses a esse respeito e os resultados demonstraram que a similaridade de objetivos não está totalmente associada ao grau de cooperação interorganizacional em destinos turísticos. Noutro sentido, o mesmo estudo identificou maior grau de associação entre o consenso de domínio, ou seja, a percepção a respeito do domínio da rede e do consenso em relação às atividades desenvolvidas nesse domínio, e os relacionamentos cooperativos. Nesse último fator, Bramwell e Sharman (1999) encontraram resultados similares, mas chamaram a atenção para um “consenso parcial”, quando

muitos *stakeholders* mantêm reservas quanto a propostas específicas, o que pode gerar divisões entre organizações e grupos de trabalho.

O consenso parcial pode ser explicado, em parte, em face de outro fator evidenciado pelos estudos examinados: a relação cooperação-competição em destinos turísticos (Crouch e Ritchie, 1999; Rodríguez-Díaz e Espino-Rodríguez, 2008; Teixeira, 2011). Por um lado, as organizações buscam realizar seus objetivos e alcançar suas metas competitivas individuais e, por outro, vêem-se inseridas em um contexto no qual o relacionamento interorganizacional é necessário para a promoção de ações que beneficiem a todos, como a promoção do destino, o lançamento de um novo produto ou a captação de eventos para a localidade (Massukado e Teixeira, 2007). Nessa relação, muitas empresas são resistentes em disponibilizar recursos em favor da execução das ações e políticas para o destino. No entanto, uma rede de *stakeholders* bem estabelecida aumenta a competitividade dos atores individuais (Shtonova, 2011) e se as organizações desenvolverem estratégias mais avançadas, o destino turístico terá maiores chances de aumentar sua competitividade (Molina-Azorin et al., 2010).

Diante do que foi exposto, agora é possível dizer mais a respeito dos fatores associados à cooperação interorganizacional, especialmente aqueles relacionados ao contexto dos destinos turísticos. Um questionamento esteve presente quando se examinou a literatura: o que é importante para reconhecer que existe cooperação interorganizacional? Esse questionamento contribuiu para identificar os fatores que determinam a ocorrência da cooperação e, ao mesmo tempo, descartar os fatores auto-evidentes, ou seja, aqueles natos ao fenômeno. Por exemplo, o *relacionamento voluntário* e a preservação da *autonomia individual* são aspectos importantes associados à cooperação interorganizacional, conforme aponta a literatura, no entanto, não contribuem para estimar a intensidade com a qual ela acontece. Outros fatores foram emprestados dos estudos organizacionais e disseminados no campo do turismo, assumindo contornos correspondentes ao novo contexto, como a constante relação *competição/cooperação* e o esforço coletivo em torno do *planejamento e gestão do turismo*.

Esses e outros atributos serviram de base para a elaboração de um instrumento que pudesse mensurar a CIDT, sendo transformados em assertivas, levados a especialistas e testados estatisticamente em amostra constituída por *stakeholders* do turismo.

## 2.4 Formulação das hipóteses

O referencial teórico evidenciou as principais posturas teóricas e conceituais que serviram para estruturar a presente tese. O exame da literatura proveu subsídios para a formulação das hipóteses de pesquisa apresentadas nos parágrafos a seguir, tendo como finalidade principal responder a questão de pesquisa aqui postulada: “*Quais são os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, consequentemente, no desempenho da empresa?*”.

### 2.4.1 CIDT e capacidades dinâmicas

A *RBV* tem sustentado a noção de que os recursos que a empresa possui e controla tem o potencial para gerar vantagem competitiva na medida em que não possam ser imitados ou substituídos (Banrey, 1991; Peteraf e Barney, 2003). Por sua vez, a abordagem das capacidades dinâmicas sustenta a idéia da administração associada a processos como integrar, (re)configurar, combinar, adquirir e liberar esses recursos e capacidades (Teece et al., 1997; Helfat et al., 2007). Usualmente, estudiosos têm buscado por essa combinação valiosa e estratégica de recursos dentro da empresa (Collis e Montgomery, 1995; Dierickx e Cool, 1989; Lippman e Rumelt, 1982; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984). A idéia da busca por fontes alternativas de recursos e capacidades estendida além das fronteiras da empresa representa uma perspectiva nova para a *RBV*, de modo que os relacionamentos interorganizacionais passaram a serem vistos como importantes fontes para geração de recursos de alto valor (Brass et al., 2004; Gulati et al., 2000; Lavie, 2006).

A idéia da cooperação interorganizacional nasce em razão da necessidade das empresas enfrentarem os desafios impostos pelas incertezas ambientais, especialmente ao lidar com a escassez de recursos internos (Schermerhorn Jr., 1975; Galaskiewicz, 1985; Beckman, Haunschild e Phillips, 2004; Koka, Madhavan e Prescott, 2006). A cooperação passa a existir quando a atuação em conjunto permite atingir objetivos coletivos e individuais ou mesmo com intenção de aprofundar relacionamentos (Browning et al., 1995). Para alcançar os objetivos individuais e suprir os recursos inexistentes no âmbito da empresa, os relacionamentos oportunizam a troca de informação, suporte técnico e gerencial, capital e informações de

mercado (Polenske, 2004). Nesse sentido, as empresas exercem controle sobre os recursos que disponibilizam em detrimento aos recursos que necessitam, preservando a natureza competitiva entre os envolvidos (Browning et al., 1995; Khanna et al., 1998).

Estudos têm demonstrado que as redes de relacionamentos formadas em meio à cooperação interorganizacional permitem acessar recursos essenciais no ambiente como informação, bens, serviços, capital, mercados, tecnologia ou outros (Brass et al., 2004; Gnyawali e Madhavan, 2001). Por exemplo, as conexões diretas e indiretas na estrutura dos relacionamentos possibilitam fóruns de discussão e difusão de novas práticas (Beckman e Haunschild, 2002), facilitam o aprendizado pela transferência de habilidades entre empresas (Hamel, 1991), têm o potencial para influenciar positivamente os resultados de inovação em razão das informações transmitidas (Ahuja, 2000) e, finalmente, podem influenciar os resultados de desempenho no âmbito da empresa (Wincent et al., 2010; Li, Veliyath e Tan, 2013). Diante dessas evidências, é possível compreender que os recursos obtidos a partir da cooperação interorganizacional e a própria natureza dos relacionamentos construídos por cada empresa, em combinação com os recursos disponíveis internamente podem resultar em algo difícil de imitar ou substituir (Gulati et al., 2000), o que constitui a base para a geração de vantagem competitiva a partir da habilidade de (re)configurar esses os recursos e capacidades.

Originalmente, as capacidades dinâmicas foram reconhecidas como “*the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments*” (Teece et al., 1997: 516). Havia, nessa visão, a presença de um elemento conceitual que sustentava de relação com o recurso ou competência “externa”, o qual foi posteriormente suprimido, em detrimento da visão que privilegiou os fatores internos. No entanto, estudiosos têm frequentemente utilizado termos como *coordenar, combinar e integrar* (Barreto, 2010; Teece et. al, 2007; Wang e Ahmed, 2007). Esses termos sugerem uma perspectiva de construção ou desenvolvimento das capacidades dinâmicas não somente a partir dos fatores internos, mas integrados além das fronteiras organizacionais (Allred et al., 2011). Nessa direção, Doving e Gooderham (2008) sugerem que algumas capacidades dinâmicas estão relacionadas ao desenvolvimento e exploração do relacionamento colaborativo interfirms, os quais conferem recursos e capacidades de empresas com diferentes posses. Além disso, quando se trata dos processos de “criar”, “recriar” ou “renovar” recursos e capacidades (Wang e Ahmed, 2007; Helfat et al., 2007), espera-se a utilização de novos conhecimentos e inovações, os quais podem não estar disponíveis internamente (Zahra e George, 2002). Sendo assim, a

abordagem das capacidades dinâmicas provê uma base interessante para o exame da acumulação de recursos por meio da cooperação (Lado et al., 1997).

Isto posto, sugerimos que em destinos turísticos com maior nível de cooperação interorganizacional, as empresas hoteleiras são estimuladas a agilizar a (re)configuração de seus recursos e capacidades.

No setor hoteleiro, é de conhecimento que os relacionamentos sociais externos da equipe gerencial influenciam o desenvolvimento dos produtos, processos e inovações do hotel (Nieves et al., 2014). Segundo Rindova e Kotha (2001), a equipe diretora e suas crenças sobre a evolução da empresa podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Nesses casos, os contatos sociais podem facilitar a aquisição, a integração ou mesmo a eliminação de recursos por meio de um constante fluxo de informação provenientes de diversas fontes (Blyler e Coff, 2003). Então, os contatos pessoais da equipe diretora podem se converter em direcionadores chave para a obtenção de recursos da rede interorganizacional, especialmente onde os relacionamentos dependam de alguns indivíduos específicos (Dyer e Singh, 1998).

O argumento central é que a partir da cooperação em seu destino turístico, as empresas tenham acesso a novas fontes de conhecimento, facilitando então o aprendizado organizacional, criando e continuamente fortalecendo suas capacidades dinâmicas, materializadas principalmente nas habilidades de absorção, adaptação e inovação. Então, a partir da obtenção de recursos valiosos – sendo um dos mais importantes a informação (Gulati, 1999; Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010), a empresa recebe também a oportunidade de nutrir suas capacidades.

A capacidade abortiva – constituída pelas rotinas de aquisição, assimilação, transformação e exploração (Zahra e George, 2002), leva em sua gênese a tarefa inicial de identificar e reconhecer o valor e a utilidade da informação proveniente do ambiente externo e então conduzi-la aos demais processos internos. Assume elevada importância o processo de aquisição de informação. Parece razoável afirmar que a capacidade absorptiva tem seu potencial aprimorado em face das conexões estabelecidas pela empresa e seus indivíduos com a finalidade de obter conhecimento. Nessa direção, Wang e Ahmed (2007) referem-se a ela como uma habilidade de aprender em parceria. Hagedorn et al. (2006) salientam que a experiência

acumulada por meio dos relacionamentos permitem o desenvolvimento da capacidade absorptiva, facilitando o aprendizado organizacional tanto de fontes internas quanto externas.

Em destinos turísticos, um elevado nível de cooperação interorganizacional atua como um bom condutor de informações, produzindo uma estrutura de relacionamento baseada em um sistema de comunicação e efetiva geração de conhecimento (Selin e Beason, 1991; Scott et al., 2008). Nesses locais, a estrutura de relacionamentos, tanto formais quanto informais entre as organizações, pode ser uma necessidade ainda maior do que em outros setores econômicos (Baggio e Cooper, 2010). Portanto, neste cenário, esperamos que a CIDT proporcione efeito positivo sobre a capacidade absorptiva da empresas.

**H1a: A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade absorptiva da organização.**

A capacidade adaptativa é constituída por um conjunto de habilidades que permitem que empresa se adapte a situações que exijam mudanças nas práticas de mercado, nas tecnologias e na gestão (Akgun et al., 2012). Em síntese, essa capacidade está fundamentada em ações de monitoramento do ambiente externo. Para que a empresa possa adaptar-se em tempo oportuno, é necessário que ela acompanhe regularmente as alterações no comportamento do consumidor e as ações dos concorrentes, bem como as mudanças técnicas e tecnológicas em seu ambiente (Harreld, O'Reilly e Tushman, 2007). A partir dessas informações, deve ser capaz de produzir transformações em suas rotinas com agilidade, de modo que seja possível explorar oportunidades ou dissipar ameaças por meio da adaptação de sua tecnologia, práticas de mercado e sistema de gestão.

Percebe-se que o conceito de adaptação organizacional está associado à interface ambiente-organização na medida em que a organização lida constantemente com a realização de ajustes de seus processos internos em face das condições do ambiente externo. Assim, sugerimos que em destinos turísticos com elevado nível de cooperação interorganizacional, as empresas são estimuladas a desenvolver sua capacidade adaptativa. Em razão da difusão das informações e do conhecimento proporcionados em meio às iniciativas de cooperação, é possível monitorar do mercado, tanto consumidor quanto concorrencial. Sendo assim, postulamos a seguinte hipótese:

**H1b: A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade adaptativa da organização.**

A capacidade inovativa, refere-se à habilidade da empresa em aceitar, produzir ou aplicar conhecimento e as novas idéias em produtos e serviços, de modo incremental ou radical (Subramanian e Youndt, 2005). A capacidade inovativa tem profunda relação com a aquisição e gestão do conhecimento, de forma que ela seja produto não apenas da inclusão de tecnologias, mas uma medida do conhecimento incorporado (Dewar e Dutton, 1986). A capacidade inovativa mostra tal importância que atua como instrumento direcionador da orientação da empresa para o mercado (Hurley e Hult, 1998) e contribui definitivamente para a geração de produtos e serviços de sucesso (Burns e Stalker, 1983).

No entanto, nenhuma empresa pode gerar todos os desenvolvimentos tecnológicos e inovativos através de sua P&D interna (Rothaermel e Hess, 2007). Estudos têm apontado o conhecimento obtido através da rede de relacionamentos interorganizacionais desempenha um importante papel sobre a inovação (Su et al., 2009), sendo um tópico em crescente interesse (Jenssen e Nybakk, 2013; Phelps, Heidl e Wadhwa, 2012). Por exemplo, Ahuja (2000) identificou que os laços indiretos servem como mecanismos de difusão de conhecimento e contribuem positivamente e significativamente para os resultados em inovação. Chen e Wang (2008) identificaram que os laços externos das equipes empreendedoras geram impactos positivos sobre a capacidade inovativa dessas empresas, no entanto, Zheng, Liu e George (2010) descobriu que o valor desses relacionamentos externos pode diminuir na medida em que há um aprimoramento da capacidade interna de inovar. Outros ainda identificaram, sob uma perspectiva estrutural da rede, que o posicionamento da empresa pode interferir na capacidade de inovação da empresa (Capaldo, 2007; Zaheer e Bell, 2005). Em face dos indícios apontados pela literatura, formulou-se a seguinte hipótese:

**H1c: A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade inovativa da organização.**

## 2.4.2 Capacidades dinâmicas e vantagem competitiva

Desde os primeiros ensaios sobre as capacidades dinâmicas, a literatura tem amplamente considerado que elas estão positivamente relacionadas com a vantagem competitiva da organização (e.g. Griffith e Harvey, 2006; Teece e Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Wang e Ahmed, 2007; Zott, 2003). Essa posição se tornava mais evidente na medida em que a literatura ressaltava o potencial das capacidades dinâmicas como o principal caminho para a administração da base de recursos em ambientes dinâmicos (Barreto, 2010), onde o principal recurso estratégico está centrado na habilidade da organização em (re)configurar, adquirir e liberar recursos conforme suas necessidades.

De acordo com a *RBV*, as empresas em determinada indústria podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos por elas controlados (Barney, 1991). Esse fator indica que a base de recursos da empresa pode ser substancialmente diferente da base de recursos da concorrência e assim, composta por recursos com distinto valor para a finalidade estratégica. Em adição, esses recursos podem não ser facilmente mobilizados de uma empresa para outra (Peteraf, 1993) porque simplesmente não existe mercado para determinado tipo de recurso (Dierickx e Cool, 1989), o que ajuda a sustentar a premissa da heterogeneidade.

Em uma extensão da *RBV*, a visão das capacidades dinâmicas sustenta a reconfiguração dos recursos em mercados dinâmicos (Teece et al., 1997) e acrescenta que, além da heterogeneidade e mobilidade imperfeita, a trajetória histórica percorrida por cada empresa resulta em recursos e capacidades únicas, formando a chamada dependência histórica (Lavie, 2006). Uma vez que as capacidades dinâmicas são constituídas por um conjunto de habilidades valiosas desenvolvidas como rotinas bem estabelecidas dentro da empresa e não são facilmente disponíveis para aquisição ou transferência no mercado de ativos, podem representar uma importante fonte de vantagem competitiva.

Além disso, a importância das capacidades dinâmicas para a geração de vantagem competitiva reside em sua natureza. Embora um conjunto de características não seja consensual na literatura, é possível dizer que as capacidades dinâmicas são capacidades organizacionais de nível superior (Winter, 2003; Collis, 1994; Wang e Ahmed, 2007), materializadas em rotinas e processos (Winter, 2003), as quais apresentam um padrão aprendido e estável de atividade coletiva (Zollo e Winter, 2002) utilizadas de maneira repetida e confiável (Winter, 2003), por

meio das quais a empresa renova e desenvolve suas habilidades e competências (Teece et al. 1997), além de (re)criar, integrar, (re)configurar, adquirir e liberar os recursos e capacidades (Wang e Ahmed, 2007; Helfat et al., 2007) em resposta às mudanças do ambiente.

Logo, o papel das capacidades dinâmicas é impactar a base de recursos da empresa de forma a estabelecer uma nova configuração de recursos com a qual a empresa pode obter e sustentar sua competitividade. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas permitem que a empresa esteja preparada para responder prontamente às exigências do mercado competitivo, explore as oportunidades emergentes e inove mais rapidamente ou de melhor forma do que a concorrência. Portanto, não é difícil supor uma associação positiva entre as capacidades dinâmicas e o alcance de desempenho superior e vantagem competitiva.

Assim, nós aumentamos a literatura existente, sustentando que as capacidades dinâmicas estão positivamente associadas à vantagem competitiva da empresa. No entanto, o foco de investigação da presente pesquisa recai sobre as capacidades adaptativa, absorptiva e inovativa, cuja relação com a vantagem competitiva ainda carece de exame aprofundado.

Entendida como um conjunto de habilidades ou rotinas pelas quais a organização adquire, assimila, transforma e explora o novo conhecimento (Zahra e George, 2002), a capacidade absorptiva tem sido reconhecida como uma importante direcionadora para a vantagem competitiva (Lane et al. 2006). Evidências empíricas demonstram que a capacidade absorptiva está relacionada positivamente com o desempenho da organização (e.g. Chang, Gong e Peng, 2012; Wales, Parida e Patel, 2012), mas especialmente em influenciar o aumento da quantidade e frequência das inovações, sejam em produtos, sejam em processos (Benner e Tushman, 2012; Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro e Jimenez-Jimenez, 2012; Kim e Inkpen, 2005; Liao, Fei e Chen, 2007).

Além disso, à medida que a capacidade abortiva favorece a criação e o desenvolvimento de habilidades relacionadas a diversas áreas como marketing, distribuição e produção (Zahra e George, 2002), é possível observar resultados positivos na inovatividade dos produtos (Su et al., 2013), no desenvolvimento e sucesso de projetos de curto e longo-prazo (Biedenbach e Muller, 2012), no desempenho da inovação associada aos produtos (Chen et al., 2009) e na valorização dos produtos e serviços (Valentina e Passiante, 2009). Com isso, são estabelecidas as bases sobre as quais a empresa pode alcançar vantagem competitiva.

Espera-se que a empresa, por meio de sua capacidade absorptiva, seja habilidosa em adquirir conhecimento útil para utilizar em seu ambiente competitivo, consiga reconhecer a importância desse conhecimento e assimilá-lo, transforme-o em um conjunto de informações proveitosas e explore-o em seus produtos, serviços e/ou processos. Assim, a vantagem competitiva pode ser obtida em razão da utilização do conhecimento em períodos dinâmicos, para os quais é necessário acionar a capacidade absorptiva com maior intensidade em favor da geração de melhorias em qualidade, inovação e tecnologia. Diante disso, foi formulada a seguinte hipótese:

**H2a: A capacidade absorptiva tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.**

A capacidade adaptativa tem recebido maior atenção em razão do aumento das incertezas e da complexidade do ambiente externo das organizações (You, Zhang, Li e An, 2013). De fato, essa capacidade envolve um conjunto de habilidades com as quais a empresa pode rapidamente ajustar-se às necessidades do ambiente em mudança (Gibson e Birkinshaw, 2004). A empresa consegue mais facilmente modificar e reconfigurar sua base de recursos e capacidades e, consequentemente, explorar com eficiência as oportunidades de mercado. Trata-se do exame constate da relação entre o mercado e a oferta de produtos e serviços e da habilidade de realizar os ajustes internos necessários. Para Staber e Sydow (2002), a capacidade adaptativa incentiva o aprendizado, especialmente útil para identificar e explorar oportunidades tecnológicas, desenvolver e aplicar idéias inovadoras.

Uma relação positiva com a vantagem competitiva da empresa pode ser suposta, uma vez que a capacidade adaptativa influencia em áreas úteis para tecido concorrencial. Nesse sentido, Oktemgil e Greenley (1997) identificaram que a capacidade adaptativa permite que as empresas que operam em ambientes turbulentos respondam com maior rapidez às oportunidades, a partir de um alto nível de monitoramento do mercado. Akgun et al. (2012) descobriram que a capacidade adaptativa está associada a inovatividade dos produtos, aumentando sua influência a medida em que o ambiente apresenta maior turbulência. Além disso, Biedenbach e Muller (2012) identificaram que ela tem resultado positivo e significativo para o sucesso de projetos de curto prazo, bem como sobre o desempenho do todo a portfólio de produtos e serviços. Assim, somados os fatores, a capacidade adaptativa oportuniza melhor conhecimento sobre clientes e concorrentes – haja vista o constante monitoramento de mercado,

o que por sua vez permite que respostas rápidas – baseadas na habilidade de adaptação de recursos tecnológicos, técnicos e de gestão, sejam dadas ao ambiente concorrencial. Sendo assim, formulou-se a seguinte hipótese:

**H2b: A capacidade adaptativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.**

A importância da inovação para o desempenho da empresa tem sido há muito reconhecida. Subramanian e Nilakanta (1996) identificaram que a adoção de um grande número de inovações técnicas e administrativas leva a maior lucratividade. Tidd (2001) provou que a relação entre a inovação e o desempenho é positiva em duas categorias, no desempenho financeiro e no desempenho de mercado. Mais recentemente, Cefis e Ciccarelli (2005) identificaram uma clara diferença de lucratividade entre as empresas que inovam e as que não inovam. Assim como estes, outros estudos têm identificado que os efeitos da inovação sobre o desempenho da empresa são positivos (Calantone, Cavusgil e Zhao, 2002; Ken e Tsai, 2010). Assim como a inovação, a capacidade inovativa pode ser um fator crítico para o desempenho e vantagem competitiva.

Seguindo a visão de Subramanian e Youndt (2005), a capacidade inovativa é a capacidade de gerar continuamente inovações de natureza incremental e/ou radical em um ambiente competitivo. Como uma capacidade dinâmica, ela reconfigura os recursos, as habilidades e os conhecimentos necessários para a finalidade de específica de inovar. A constante inovação não apenas confere a empresa a habilidade de lidar com renovações, mas ajuda criar opções estratégicas para o alcance de uma melhor condição competitiva (Ahuja e Lampert, 2001; Johannessen, Olsen e Lumpkin, 2001). Empresas com maior capacidade inovativa terão mais sucesso ao responder ao ambiente e desenvolver novas capacidades que levem à vantagem competitiva e desempenho superior (Hurley e Hult, 1998). Estudos empíricos indicam que o aumento da capacidade inovativa está positivamente relacionado com a melhoria e com a introdução de novos produtos baseados em novas tecnologias (Machikita e Ueki, 2014), com o sucesso de projetos de inovação em longo prazo (Biedenbach e Muller, 2012) e, finalmente, com o desempenho da inovação geral da empresa (Yesil et al., 2013), o qual, por sua vez, está diretamente relacionado à geração de vantagem competitiva (Chen et al., 2009). A partir dessas evidências, esperamos que a capacidade inovativa esteja positivamente associada com a obtenção de vantagem competitiva. Assim, segue a seguinte hipótese:

**H2c: A capacidade inovativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.**

#### **2.4.2 Vantagem competitiva e desempenho**

Neste estudo os conceitos de vantagem competitiva e desempenho foram colocados em teste separadamente. Em razão da atenção destinada as capacidades dinâmicas e seus efeitos, optou-se por uma verificação independente, priorizando o impacto sobre a vantagem competitiva. No entanto, assume-se importante verificar em que medida a vantagem competitiva tem impacto sobre o desempenho na indústria hoteleira em face do modelo proposto.

Segundo Newbert (2008), a vantagem competitiva se refere ao valor econômico que é criado pela exploração das combinações dos recursos e capacidades e o desempenho é o valor econômico que a empresa tem obtido a partir de sua comercialização. O estudo de Newbert (2008) ressaltou a importância dos recursos estratégicos, sendo um dos poucos a confirmar que o valor e a raridade dos recursos e capacidades têm impacto na vantagem competitiva. Por outro lado, evidenciou que os recursos e capacidades não necessariamente conferem à empresa melhor desempenho. Posicionamento semelhante tem sido assumido por Wang e Ahmed (2007) e Zott (2003).

Sendo assim, nesta tese não foi estabelecida uma relação direta entre as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras. Primeiramente, assumimos que as capacidades dinâmicas podem conferir a elas vantagem competitiva. Em segundo lugar, postulamos que as empresas que apresentam melhores condições competitivas e estratégicas, dentre elas uma imagem da marca distinta, melhor qualidade e diversidade de produtos e serviços, estejam empenhadas na redução dos custos e na melhoria da produtividade, gerem inovações em seus produtos e serviços, deverão apresentar melhores resultados em seu desempenho. Sendo assim, formulou-se a seguinte hipótese:

**H3: A vantagem competitiva tem impacto positivo no desempenho da organização.**

Diante das proposições elaboradas, observa-se uma relação de dependência e independência entre as variáveis da pesquisa. A verificação empírica dessas relações constitui a base para as análises aprofundadas sobre o tema em estudo. No Quadro 3 é possível observar as hipóteses, as variáveis e a sua tipologia.

Quadro 3 – Hipóteses e variáveis da pesquisa

Hipóteses	Variável Independente	Variável Dependente
<b>H1a:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade absorptiva da organização.	CIDT	Capacidade absorptiva
<b>H1b:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade adaptativa da organização.	CIDT	Capacidade adaptativa
<b>H1c:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade inovativa da organização.	CIDT	Capacidade inovativa
<b>H2a:</b> A capacidade absorptiva tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade adaptativa	Vantagem competitiva
<b>H2b:</b> A capacidade adaptativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade absorptiva	Vantagem competitiva
<b>H2c:</b> A capacidade inovativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade inovativa	Vantagem competitiva
<b>H3:</b> A vantagem competitiva tem impacto positivo no desempenho da organização.	Vantagem competitiva	Desempenho

Fonte: elaborado pelo autor.

## 2.5 Modelo teórico da pesquisa

Em face da complexidade do mundo real, onde não somente uma, mas um conjunto de variáveis pode influenciar determinado comportamento ou fenômeno, pesquisadores buscam construir modelos visuais com a finalidade de explicar com maior concisão a relação entre fatos e idéias. O conjunto de conceitos, construtos, definições e proposições, os quais guardam relação entre si e permitem fornecer uma descrição dos fenômenos do mundo real nada mais é

do que a própria teoria (Kerlinger, 1980). Para se construir um modelo, é necessário um conjunto de enunciados que dizem respeito ao dado fenômeno, então são estabelecidas ligações entre os elementos que o compõem, formando representações estruturadas de suas conexões.

Na presente tese, a revisão da literatura sobre os temas eixo da tese permitiu o esclarecimento sobre os principais aspectos conceituais e, na sequência, o estabelecimento das relações entre os construtos a serem investigadas. Com isso, foi desenhado um modelo teórico que mostra o relacionamento entre as variáveis centrais e o direcionamento proposto pelas hipóteses, além de possibilitar uma visão geral sobre o fenômeno em estudo. A Figura 2 apresenta o modelo teórico.

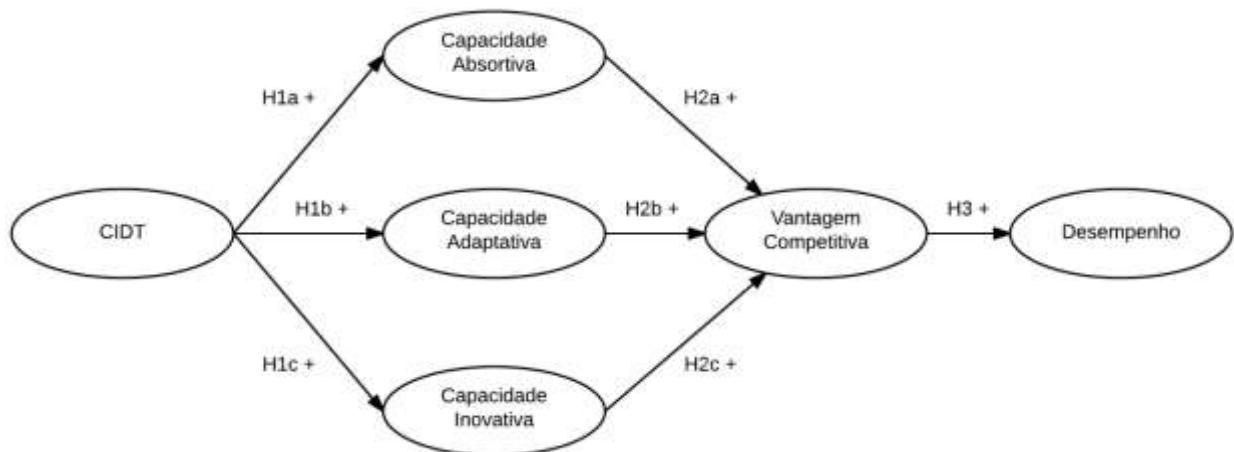


Figura 2 – Modelo teórico da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

No próximo capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa, com os quais se buscou testar as relações descritas no modelo da Figura 2.

### 3. MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos que nortearam a pesquisa de campo. São abordados aspectos como as características principais da pesquisa, o perfil da amostra, o instrumento de coleta dos dados, as escalas utilizadas na pesquisa, o desenvolvimento da escala CIDT e sua validação e, finalmente, o plano de análise dos dados.

### 3.1 Tipologia da pesquisa

Existem diferentes formas de classificar uma pesquisa social (Sellitz, Wrightsman e Cook, 1987; Vieira, 2002). Critérios como o objetivo do estudo, o perfil da amostra, o instrumento de coleta de dados e demais procedimentos ajudam o pesquisador a determinar o caminho mais adequado para alcançar o resultado final. Em face disso, é possível encontrar um grande número de publicações que tratam das relações, das combinações e distinções entre as abordagens *qualitativa* e *quantitativa* (e.g. Benedicto, Benedicto, Stieg e Andrade, 2011; Creswell e Clark, 2013; Flick, 2009; Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2010), utilizadas tanto para explorar quanto para descrever fenômenos.

As pesquisas *exploratórias* visam proporcionar ao pesquisador maior familiaridade com o problema em estudo. São preferidas em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão e identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem (Vieira, 2002). Portanto, o objetivo principal é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador (Malhotra, 2011).

O método *qualitativo* – muito utilizado para finalidade exploratória, é um importante caminho para se construir ou testar uma teoria (Van Maanen, 1979). Ele fornece meios para o desenvolvimento de uma compreensão de fenômenos complexos do ponto de vista daqueles que estão vivendo o fenômeno (Miles e Huberman, 1994). Um dos principais benefícios do método qualitativo é que ele permite ao pesquisador descobrir novas variáveis e relações e assim revelar e compreender processos complexos, ilustrando a influência do contexto social (Shah e Corley, 2006). Segundo Creswell (2009), se um conceito ou fenômeno precisa ser entendido, porque pouca pesquisa foi feita sobre ele, então ele merece uma abordagem qualitativa.

Por sua vez, as pesquisas *descritivas* expõem as características de determinada população ou de determinado fenômeno, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Ela permite estudar detalhadamente uma determinada situação-problema ou fato e relacionar as variáveis, utilizando-se basicamente do levantamento de dados do tipo *survey* (Vieira, 2002).

O método *quantitativo* está relacionado às reivindicações positivas para o desenvolvimento do conhecimento, ou seja, a busca por regularidades e relações causais entre componentes básicos. O objetivo é a possibilidade de replicação dentro do serviço de teste e refinamento da teoria, “os dados são coletados e analisados de tal forma que outro pesquisador que coleta e analisa dados semelhantes, em condições semelhantes, vai encontrar resultados semelhantes, ajudando assim estabelecer a veracidade da teoria” (Shah e Corley, 2006: 1823). Nesse contexto, o fenômeno em estudo passa a ser descrito com base nas relações entre as variáveis e há, portanto, maior preocupação em sua observação, classificação e análise. Assim, a pesquisa quantitativa é considerada apropriada quando se deseja descobrir e verificar relações entre variáveis associadas a um determinado fenômeno (Vieira, 2002).

Diante dos métodos descritos e tendo como critério essencial o objetivo central de investigação, desenhou-se uma pesquisa de natureza *descritiva-quantitativa*. A presente tese busca testar a relação entre múltiplos fatores e como eles influenciam outro fator considerado principal. Têm-se, inicialmente, a percepção acerca da cooperação interorganizacional em destinos turísticos, passando pelas capacidades dinâmicas e, finalizando na vantagem competitiva e desempenho da empresa. Trata-se, portanto, do exame de um fenômeno que se apresenta em um universo com características especiais, embora não exclusivas, por meio da descrição das relações de impacto entre seus componentes principais.

Para tanto, a escolha do método quantitativo mostra-se adequada em razão da análise pretendida sobre do fenômeno em estudo, estando alicerçada na relação entre as variáveis (a), da utilização de dados provenientes de uma amostra que representa uma população específica (b), da utilização de questionário estruturado como instrumento de coleta de dados (c), da análise dos dados por meio de instrumental estatístico (d) e da busca pela confirmação do modelo teórico proposto (e).

Para esta tese, foi escolhido o tipo de pesquisa *transversal*. Esse tipo de recorte é muito utilizado em pesquisas organizacionais e permite uma fotografia das variáveis em um ponto único (Malhotra, 2011), uma vez que a coleta de informações de todas as variáveis ocorre simultaneamente. Opõe-se ao método longitudinal, no qual as mediadas são obtidas dos mesmos indivíduos em ocasiões repetidas (MacCallum e Austin, 2000). As hipóteses a serem testadas nesta tese assumem que o modelo de referência descreve o que acontece na realidade, retratando o comportamento real das organizações no momento da coleta dos dados e em um

determinado conjunto de organizações, alheio ao que acontece além dos limites estabelecidos para o modelo. Assim, decidiu-se realizar a pesquisa em uma amostra específica uma única vez.

Portanto, estando às primeiras características do método de pesquisa elucidadas, as próximas sessões pretendem tornar mais claro as decisões em cada etapa da pesquisa.

### **3.2 Definição da população e amostra**

A definição da amostra a ser utilizada na investigação é um passo essencial no processo de pesquisa empírica, especialmente quando esta reúne a natureza descritiva e o método *survey*. Mesmo sabendo que nenhuma amostra é perfeita (Freitas, Oliveira, Saccò e Moscarola, 2000), é importante definir se a amostra é adequada aos propósitos da pesquisa. Inclui verificar as principais características e a quantidade necessária de respondentes, em razão do que se pretende investigar. Nesta tese, a indústria hoteleira foi escolhida como fonte de dados para a pesquisa empírica.

Em termos gerais, a indústria hoteleira é vista como uma indústria cíclica, bastante sensível as mudanças da economia (Bodie, Kane e Marcus, 2008). Por exemplo, Chen (2010) identificou que fatores industriais e econômicos têm impacto significativo sobre os índices de ocupação dos hotéis e, como perceberam Graham e Harris (1999), essas empresas exigem alto retorno para sobreviver e gerar lucros adequados. A indústria hoteleira é um setor chave em muitas economias desenvolvidas e em desenvolvimento nas quais vantagens em inovação e conhecimento desempenham papel essencial para o sucesso da organização (Nieves e Haller, 2014).

Algumas características atribuídas ao turismo dizem muito a respeito de como as empresas competem, produzem e lidam com o mercado. São produzidos e vendidos produtos de natureza intangível; esses produtos não podem ser armazenados, por exemplo, uma diária perdida nunca mais será recuperada (Ismail, 2004); o consumo do produto ocorre simultaneamente à produção, envolvendo diretamente a participação ativa do cliente; a produção e a comercialização podem envolver grandes bens de capitais, como cadeias hoteleiras; diversos prestadores de serviços participam na criação da experiência do turismo,

para a qual a hotelaria contribui significativamente; a capacidade e motivação dos recursos humanos são essenciais (Weiermair, 2004). Tais características exigem que as empresas realmente busquem se destacar frente aos concorrentes e, para tal, devem estar preparadas para lidar com a dinâmica do mercado competitivo e das preferências dos consumidores.

Além disso, é reconhecido o papel crucial dos recursos humanos para o processo de produção, venda e consumo dos produtos e serviços no setor hoteleiro. Competências bem desenvolvidas e posicionadas em atividades estratégicas podem ser determinantes para o desempenho do hotel (Espino-Rodríguez e Padrón-Robaina, 2005). Em uma perspectiva gerencial, envolve essencialmente a capacidade de compreender a dinâmica concorrencial e o mercado consumidor e, ainda, realizar as mudanças necessárias, em tempo hábil, para garantir a satisfação do cliente e o retorno financeiro desejado. Por motivos como esses, a literatura tem demonstrado grande interesse em alicerçar o estudo das capacidades dinâmicas na indústria hoteleira (e.g. Fraj et al., 2015; Leonidou et al., 2013; Nieves e Haller, 2014; Thomas e Wood, 2014). Além disso, segundo Thomas e Wood (2014), o setor hoteleiro é considerado uma plataforma de testes interessante porque é possível encontrar uma diversidade de arranjos de propriedade e gestão. Portanto, as características do setor hoteleiro o credenciam como fonte de dados para os propósitos desta investigação.

Para esta tese, a amostra inicial mínima foi estimada em 265 participações válidas. Esse número foi estabelecido a partir do número de variáveis do modelo teórico. Segundo apontam Hair Jr., Money, Babin e Samouel (2005: 484) “o mais típico é uma proporção mínima de pelo menos cinco respondentes para cada parâmetro estimado, sendo considerada mais adequada uma proporção de 10 respondentes por parâmetro. Nunnally e Bernstein (1994) corroboram com esse parâmetro e sugerem que ele seja seguido especialmente nos casos em que exista um grande número de itens. Esse é o caso da presente pesquisa, em que o formulário contém 53 variáveis associadas ao modelo teórico.

Sabendo que o número baixo de retorno dos questionários no setor hoteleiro não é atípico (Keegan e Lucas, 2005; Thomas e Wood, 2014), optou-se pela pesquisa *não-probabilística*. Esse tipo de método sustenta que a probabilidade de um indivíduo pertencer à amostra não é conhecida e a seleção dos individuos depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador (Cooper e Shindler, 2007).

A amostragem dos participantes foi estabelecida por *conveniência*. Esse método estabelece que o critério para inclusão na amostra é a disponibilidade dos sujeitos em participar da pesquisa (Freitas et al., 2000). Tendo em mente o número mínimo de respondentes como alvo a ser alcançado – e preferencialmente ultrapassado, e a baixa incidência de respostas no setor, decidiu-se pela não concentração em uma única região, mas lançar o convite a empresas localizadas em todo Brasil.

Segundo o Ministério do Turismo (MTur) em sua plataforma de registro das empresas que atuam no setor do turismo no Brasil – Cadastur, consta o registro de 7.575 hotéis, alvo este que excederia o escopo da presente pesquisa. Sendo assim, foi decidido por situar os esforços da coleta dos dados em áreas de maior concentração de hotéis, ou seja, nas principais regiões metropolitanas e de interesse turístico do Brasil. Segundo o MTur, essas regiões são conhecidas como os 65 Destinos Indutores do Turismo no Brasil.

Na Tabela 1 é possível observar o número de empresas hoteleiras em cada um dos 65 Destinos Indutores do Turismo no Brasil, representando a população-alvo da pesquisa.

Tabela 1 – Número de hotéis nos 65 Destinos Indutores do Turismo no Brasil.

Coluna A			Coluna B		
Estado	Destino	Nº Hotéis	Estado	Destino	Nº Hotéis
AC	Rio Branco	23	SE	Aracaju	38
AM	Barcelos	1	DF	Brasília	54
	Manaus	111		Goiânia	29
	Parintins	10		Alto Paraíso	35
AP	Macapá	11	GO	Caldas Novas	47
PA	Belém	35		Pirenópolis	103
	Santarém	5		MS	Bonito
RO	Porto Velho	10	MS	Campo Grande	37
RR	Boa Vista	18		Corumbá	0
TO	Palmas	10		MT	Cáceres
	Mateiros	3		Cuiabá	34
AL	Maceió	25	ES	Vitória	68
	Maragogi	25		MG	Belo Horizonte
					87

<b>BA</b>	Maraú	7		Diamantina	5
	Lençóis	23		Ouro Preto	30
	Porto Seguro	64		Tiradentes	10
	Salvador	92		<b>RJ</b>	Angra dos Reis 18
	Mata de São João	26			Armação dos Búzios 81
<b>CE</b>	Aracati	9			Parati 77
	Fortaleza	91			Petrópolis 41
	Jijoca de Jericoacoara	93			Rio de Janeiro 283
	Nova Olinda	0		<b>SP</b>	Ilhabela 28
<b>MA</b>	São Luís	39			São Paulo 234
	Barreirinhas	34		<b>PR</b>	Curitiba 91
<b>PR</b>	João Pessoa	91			Foz do Iguaçu 111
<b>PE</b>	Recife	41			Paranaguá 23
	Fern. de Noronha	20		<b>RS</b>	Bento Gonçalves 13
	Ipojuca	68			Gramado 94
<b>PI</b>	Teresina	7			Porto Alegre 72
	Parnaíba	29		<b>SC</b>	Balneário Camboriú 40
	São Raim. Nonato	2			Florianópolis 76
<b>RN</b>	Natal	68			São Joaquim 0
	Tibaú do Sul	22			<b>Total Colunas A e B 3041</b>

Fonte: Cadastur (2015).

Como pode ser observado em detalhes na Tabela 1, a população-alvo foi delimitada em 3041 empresas hoteleiras, conforme o número das empresas registradas no Cadastur em 2015.

### 3.3 Instrumento de coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada mediante uma pesquisa do tipo *survey* via internet. Esse método de levantamento pode ser descrito como a obtenção de dados ou informações por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário, considerado como o formato básico de trabalhos das pesquisas descritivas (Vieira, 2002). Quanto ao momento, optou-se pelo corte *transversal*, quando os dados descrevem o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento.

Considerando a natureza da pesquisa e os objetivos pretendidos, o questionário foi elaborado com perguntas fechadas. A exceção ocorreu nas questões sobre o nome fantasia do

hotel, o município onde a empresa está localizada e quando o participante foi convidado a confirmar seu e-mail para o recebimento dos resultados da pesquisa, sendo todas questões abertas.

O questionário foi composto por 10 páginas ao total. A primeira página ofereceu a apresentação da pesquisa, contendo um cumprimento inicial, agradecimento à participação, o tempo aproximado para responder, a confidencialidade no tratamento das informações pelo pesquisador, a necessidade de respostas honestas e o convite para que ao final o respondente deixasse seu e-mail. A segunda página foi composta por duas questões de corte, caso o participante não trabalhasse em um hotel ou exercesse função outra além das pretendidas pela pesquisa. A terceira página incluiu questões referentes ao perfil do respondente e, na quarta, sobre o perfil da empresa. A quinta, sexta e sétima páginas incluíram as questões sobre a capacidade inovativa, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa, respectivamente. Na oitava página, questões sobre a cooperação interorganizacional em destinos turísticos. Finalmente, na décima, o convite para a confirmação do e-mail. No Apêndice A, é possível observar o questionário na íntegra.

Quanto às questões destinadas a identificar o perfil da empresa, foi perguntado sobre tipo do meio de hospedagem e sua classificação. Para tanto, a pesquisa seguiu a classificação do Ministério do Turismo constante no Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), o qual segmenta os meios de hospedagem conforme o tipo de empreendimento (Hotel; Resort; Hotel Fazenda; Cama & Café; Hotel Histórico; Pousada; Flat/Apart) e categoria (de uma a cinco estrelas). Além disso, uma das questões buscou identificar o tamanho da empresa por meio do número de seus funcionários, para a qual foi adotado o critério do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) referente a empresas de comércio e serviços (micro, até 9 empregados; pequena, de 10 até 49 empregados; média, de 50 até 99 empregados; grande, mais de cem empregados) (SEBRAE, 2014).

O questionário foi construído a partir de escalas de mensuração e indicadores já conhecidas e testadas, tendo como base estudos acadêmicos publicados em *journals* reconhecidos na área da administração, especialmente em estratégia e também em estudos feitos na indústria hoteleira. O mesmo não foi possível para Cooperação Interorganizacional em

Destinos Turísticos, pois não foi identificado na literatura um instrumento para se mensurar tal construto, sendo este uma das contribuições inéditas desta tese.

O questionário foi construído e hospedado na plataforma *SurveyMonkey*, um *software* baseado em nuvem para desenvolvimento, customização e distribuição de formulários de pesquisa *online*. O sistema fornece um *link* referente à pesquisa para ser utilizado na coleta. Ao clicar sobre esse link, o respondente acessa diretamente a primeira página da pesquisa no domínio do *SurveyMonkey* e então inicia a inserir suas respostas.

Durante o desenvolvimento do questionário de pesquisa foram inseridas regras de aleatoriedade de páginas e de itens, com exceção para as páginas que continham o perfil do respondente e da empresa. Os itens das escalas de vantagem competitiva, capacidades dinâmicas e CIDT foram totalmente randomizadas. Assim, cada respondente encontrou os itens da escala em uma ordem diferente. A randomização entre páginas ocorreu entre as páginas que continham as escalas de capacidades dinâmicas, localizadas em posição intermediaria entre o inicio e o fim da pesquisa.

### **3.4 Procedimento de coleta dos dados**

Todos os dados foram coletados via *internet*. Utilizou-se do e-mail para lançar o convite à participação na pesquisa, juntamente com o link do questionário na página do *SurveyMonkey*.

A coleta dos dados ocorreu entre os dias 20.04.2015 e 10.06.2015. O trabalho teve início com a elaboração de uma lista contendo o nome e o telefone dos hotéis localizados nas principais regiões turísticas e as capitais do Brasil. A lista foi composta por hotéis cadastrados no Sistema Cadastur – plataforma de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam no setor do turismo no Brasil do Ministério do Turismo. Além disso, utilizou-se de *websites* especializados em viagens e turismo como *TripAdvisor* e *Decolar.com* para identificação dos dados de cada hotel.

Como já mencionado, foram listados 3041 hotéis. Na sequência, foi feita uma ligação telefônica para cada hotel com o objetivo de identificar e anotar o nome e o e-mail do gerente principal. Sempre que possível, buscou-se falar diretamente com a pessoa responsável pela

gerência. À medida que os dados da lista eram completados, era enviado o e-mail com o convite para pesquisa. Entre ligações e envios, cerca de 100 hotéis eram contemplados por dia.

É importante salientar que as ligações telefônicas auxiliaram na obtenção de informações com maior grau de precisão. Com isso, evitou-se a retorno de e-mails incorretos e oportunizou maior grau de personalização no envio dos emails. Tanto é que os e-mails foram enviados individualmente, não em blocos. Cada e-mail era destinado pessoalmente à gerência com o seguinte assunto “Pesquisa Hotelaria a/c Nome” e a primeira linha do e-mail continha “Caro(a) Gerente Nome”.

Ao verificar os resultados, marcavam-se na lista os hotéis que responderam a pesquisa. Para aqueles que não responderam, um novo convite foi enviado, também em formato personalizado, um por um. Ao total, foram feitos re-envios em três oportunidades. Na quarta vez os e-mails foram enviados em blocos de cem em cem.

### **3.5 Escalas de mensuração**

Frente ao modelo teórico proposto nesta pesquisa, o pesquisador buscou identificar instrumentos de mensuração e indicadores reconhecidos na literatura científica. Com a revisão da literatura foi possível identificar escalas já validadas, sobre os quais foram feitas adaptações para a língua portuguesa e para o setor hoteleiro, conforme descrito a seguir.

Para a definição do formato das questões, optou-se pela escala do tipo *Likert* de 7 pontos. Essa escolha é resultado da preocupação do pesquisador em gerar o menor número de modificações no instrumento. Além disso, mas não menos importante, quando se está trabalhando com a percepção de indivíduos sobre itens mensurados, quanto maior for o número de categorias na escala, mais difícil se torna para o respondente se posicionar frente a cada questão. Por outro lado, escalas com poucas categorias podem levar a vieses (Beal e Dawson, 2007). Por esses motivos, preferiu-se manter as escalas em seu tamanho original intermediário, não com 5 categorias, tampouco com 10.

As escalas de *Likert* requerem que os respondentes marquem seu grau de aprovação ou concordância, em afirmativas em cada item que está sendo medido. Nesta pesquisa, o grau de

intensidade foi estabelecido pelo parâmetro de concordância e discordância, variando de “1 – discordo totalmente” até “7 – concordo totalmente”.

Para mensurar o construto *capacidade absortiva*, foi utilizada a escala sugerida e validada por Pavlou e Sawy (2011). Essa escala segue os conceitos seminais de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra & George (2002), mas sintetizou o número de indicadores originais em uma estrutura unidimensional com 5 itens, o que foi positivo para não estender ainda mais o questionário de pesquisa. Além disso, estudos recentes demonstram ser um instrumento adequado para mensurar a capacidade absortiva no campo da hotelaria (e.g. Liu et al. 2013; Nieves e Haller, 2014). O Quadro 4 apresenta os indicadores da escala.

Quadro 4 – Indicadores da escala Capacidade Absortiva

<b>Capacidade Absortiva</b>	
CapAbs_1	Possuímos rotinas eficazes para identificar, valorizar e trazer novas informações e conhecimentos do ambiente externo.
CapAbs_2	Possuímos rotinas eficazes para assimilar novas informações e conhecimentos do ambiente externo.
CapAbs_3	Somos eficazes em transformar as novas informações colhidas no ambiente externo em novos conhecimentos para o hotel.
CapAbs_4	Somos eficazes em utilizar e aplicar um novo conhecimento em novos produtos e serviços.
CapAbs_5	Somos eficazes em lidar com novos conhecimentos que têm potencial de gerar novos produtos e serviços.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para mensurar o construto *capacidade adaptativa*, foi utilizada a escala sugerida e validada por Akgun et al. (2012). A escala é composta por 13 indicadores em 3 dimensões. A primeira dimensão avalia as práticas e flexibilidade do *Sistema de Gestão* da empresa, composta por 3 indicadores. A segunda mede a flexibilidade das ações e técnicas voltadas para o *Mercado*, com 5 indicadores. A terceira dimensão mede a capacidade da empresa em adaptar seus recursos técnicos e sua *Tecnologia*, composta por 5 indicadores. Conforme constatado na revisão da literatura, não foi identificado algum estudo que mediu a capacidade adaptativa na indústria hoteleira, sendo esta uma das contribuições inéditas desta tese. No Quadro 5, segue a lista com os itens da escala.

Quadro 5 – Indicadores da escala Capacidade Adaptativa

<b>Capacidade Adaptativa</b>			
Sistema de Gestão	CapAdap_1	Nossa sistema de gestão incentiva as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas.	Akgun et al. (2012)

	CapAdap_2	Nosso sistema de gestão é flexível para permitir responder rapidamente as mudanças em nosso mercado.	
	CapAdap_3	Nosso sistema de gestão evolui rapidamente em resposta a mudanças em nossas prioridades de negócio.	
Mercado	CapAdap_4	Temos a capacidade de monitorar regularmente as alterações em nosso mercado.	
	CapAdap_5	Temos a capacidade de adotar com frequência novas técnicas de marketing.	
	CapAdap_6	Temos a capacidade de monitorar continuamente as ações dos concorrentes.	
	CapAdap_7	Temos a capacidade de alocar uma parte significativa de recursos para as práticas de marketing.	
	CapAdap_8	Temos a capacidade de dar muita atenção ao serviço de pós-venda.	
Tecnologia	CapAdap_9	Temos a capacidade de obter facilmente recursos técnicos.	
	CapAdap_10	Temos a capacidade de monitorar as alterações técnicas.	
	CapAdap_11	Temos a capacidade de obter acesso a tecnologias desejadas.	
	CapAdap_12	Temos a capacidade para alavancar a complementaridade técnica.	
	CapAdap_13	Temos a capacidade de evitar potenciais riscos.	

Fonte: elaborado pelo autor.

A escala referente ao construto *capacidade inovativa*, foi adaptada do estudo de Subramanian e Youndt (2005), a qual foi inspirada nas discussões realizadas por Tushman e Anderson (1986) e Henderson e Clark (1990). A escala foi adaptada em seu parâmetro de intensidade, de “1 – mais fraca do que a concorrência” até “7 – mais forte do que a concorrência” para “1 – discordo totalmente” até “7 – concordo totalmente”, seguindo o que foi estabelecido para as demais escalas desta tese. Assim, as assertivas também foram suavemente adaptadas, como “Inovações que reforçam a linha de produtos e serviços já existente” para “Geramos inovações que reforçam a linha de produtos e serviços já existente”. A estrutura prevê 2 dimensões (Inovação Incremental; Inovação Radical), cada uma com 3 indicadores. Esse modelo foi utilizado por Biedenbach e Muller (2012) para o setor farmacêutico e de biotecnologia, mas não foi encontrado registro na literatura de aplicação para a indústria hoteleira. Todos os indicadores dessa escala podem ser conferidos no Quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores da escala Capacidade Inovativa

Capacidade Inovativa		
Incremental	CapInov_1	Geramos inovações que reforçam a linha de produtos e serviços já existente.
	CapInov_2	Geramos inovações que reforçam o conhecimento existente sobre nossos produtos e serviços
	CapInov_3	Geramos inovações que reforçam o modo de competir da empresa
Radical	CapInov_4	Geramos inovações que tornam a nossa linha de produtos e serviços obsoleta
	CapInov_5	Geramos inovações que mudaram fundamentalmente os produtos e serviços existentes
	CapInov_6	Geramos inovações que tornaram o conhecimento existente sobre nossos produtos e serviços obsoleto

Fonte: elaborado pelo autor.

Para mensurar o construto *vantagem competitiva*, foram utilizados 10 indicadores, os quais envolveram uma perspectiva mais relacionada com a estratégia da empresa. Os indicadores foram adaptados de Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, Lopez-Gamero e Pertusa-Ortega (2015) e Schilke (2014). Ambos são estudos recentes no campo da estratégia, examinaram a vantagem competitiva como resultado do efeito dos recursos organizacionais e das capacidades dinâmicas. Além disso, o trabalho de Molina-Azorín et al. (2015) adicionou boa referência, pois, assim como nesta tese, alicerçou a pesquisa de campo na indústria hoteleira. Outros autores também utilizaram indicadores similares para mensurar a vantagem competitiva (e.g. Chen e Chang, 2013; Chen et al., 2009). O Quadro 7 expõe os indicadores da escala.

Quadro 7 – Indicadores da escala Vantagem Competitiva

Vantagem Competitiva		
VantComp_1	Nosso hotel possui uma imagem de marca que o distingue claramente de nossos concorrentes diretos.	Molina-Azorin et al. (2015); Schilke (2014);
VantComp_2	A qualidade dos nossos produtos e serviços é melhor do que os oferecidos pelos nossos concorrentes diretos.	
VantComp_3	Oferecemos um grande número de serviços adicionais, agregando valor para nossos clientes.	
VantComp_4	Importantes inovações são feitas constantemente em nossos produtos e serviços.	
VantComp_5	Buscamos sempre reduzir os nossos custos gerais.	
VantComp_6	Buscamos sempre melhorar a nossa produtividade.	

VantComp_7	Buscamos sempre alcançar economia de escala, ou seja, altas taxas de ocupação.	
VantComp_8	Possuímos vantagens estratégicas sobre nossos concorrentes diretos.	
VantComp_9	Possuímos uma grande fatia de mercado ( <i>market share</i> )	
VantComp_10	Em geral, estamos mais bem sucedidos do que os nossos concorrentes diretos.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Para mensurar o construto *desempenho*, foram utilizados 6 indicadores. Esses indicadores refletem uma percepção mais concreta da realidade, pois são constituídos por variáveis que permitem maior objetividade. Foi pedido aos respondentes que acessassem sua percepção a respeito do desempenho da empresa por meio de 3 indicadores, inicialmente: retorno sobre as vendas (ROS), retorno sobre o investimento (ROI) e lucro antes do imposto de renda (LAIR). Essas medidas relativas de desempenho são similares às encontradas em estudos anteriores (e.g. Miller e Shampsie, 1996; Carolis, 2003; Richard, Kirby e Chadwick, 2013; Bharadwaj, 2000; Combs e Ketchen Jr., 1999; Ge e Ding, 2005, King e Zeithaml, 2001; Wincent, Anokhin, Örtqvist e Autio, 2010). Em respeito às características das empresas do campo, foram adicionados 3 indicadores: diária média, taxa de ocupação e *RevPar*<sup>4</sup>. São variáveis amplamente utilizados pela literatura quando se trata de mensurar o desempenho de empreendimentos hoteleiros (Chen, 2010; Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner, 2007; Kim e Kim, 2005; Zhou, Brown e Dev, 2009; Simons e Hinkin, 2001; Enz et al., 2001). Estudos têm demonstrado relação estatística significante entre medidas percebidas e sua medida objetiva correspondente (e.g. Menguc e Auh, 2006; Love, Priem e Lumpkin, 2002; Eddleston, Kellermanns e Sarathy, 2008; Day, Lichtenstein e Samouel, 2015), o que indica que avaliações de percepção de desempenho podem ser consideradas confiáveis. Todos os itens podem ser observados no Quadro 8.

Quadro 8 – Indicadores da escala Desempenho

<b>Desempenho</b>		
Desemp_1	Nosso LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda) é continuamente acima da média do setor.	Wincent, et al. (2010); Leonidou

<sup>4</sup> A *Taxa de Ocupação* refere-se ao percentual de ocupação e é calculado dividindo-se a quantidade de quartos vendidos pelo número de quartos disponíveis; a *Diária Média* refere-se ao valor médio obtido pelos quartos vendidos, é calculada dividindo-se a receita líquida de hospedagem pelo numero de quartos vendidos; o Retorno por Apartamento Disponível (*RevPar*) demonstra o estado de ociosidade dos apartamentos e é obtida pela multiplicação dos dois primeiros índices (taxa de ocupação x diária média) (Boeger e Yamashita, 2006).

Desemp_2	Nosso ROI (Retorno sobre Investimento) é continuamente acima da média do setor.	et al. (2013); Weerawardena (2003); Miller e Shampsie (1996); Chen (2010); Kim e Kim (2005); Simons e Hinkin (2001)
Desemp_3	Nosso ROS (Retorno sobre as Vendas) é continuamente acima da média do setor.	
Desemp_4	Nossa Diária Média é continuamente acima da média do setor.	
Desemp_5	Nossa Taxa de Ocupação é continuamente acima da média do setor.	
Desemp_6	Nosso RevPar é continuamente acima da média do setor.	

Fonte: elaborado pelo autor.

Todas as afirmativas foram submetidas à tradução reversa (DeVellis, 2003). Dois tradutores bilíngües trabalharam de forma independente, os quais produziram duas versões em português. As duas versões foram postas lado a lado e comparadas, isso possibilitou minimizar as divergências e produzir uma versão unificada. Por fim, essa versão em português foi traduzida para o inglês e comparada com a versão original. Esse tipo de procedimento é válido para garantir a equivalência de sentido do original para o traduzido (Prieto, 1992).

Para mensurar o construto *cooperação interorganizacional em destinos turísticos*, uma escala inédita foi desenvolvida e testada. A próxima seção se destinada a esclarecer os procedimentos adotados para elaboração e os resultados da validação dessa escala.

### 3.5.1 Fundamentos do desenvolvimento da escala CIDT

Nesta pesquisa, a partir da revisão da literatura, contatou-se a inexistência de um instrumento adequado para mensurar o grau de relacionamento entre as organizações no contexto dos destinos turísticos. Em face das características peculiares desses locais, onde estão inseridas organizações públicas e privadas consideradas co-responsáveis pelo desenvolvimento do turismo, parece necessário adequar as formas de medição da cooperação interorganizacional, extrapolando a simplicidade operacional relativa ao número de acordos formados para a inclusão de dimensões que respeitem as singularidades do setor como, por exemplo, a comunicação, a atuação das entidades associativas e as atividades colaborativas (Wilke e Costa, 2014).

Segundo Zambaldi, Costa e Ponchio (2014), o processo de construção do conhecimento científico depende, em grande parte, da capacidade dos pesquisadores de mensurarem

adequadamente os conceitos abordados em seus estudos. Instrumentos de medição são desenvolvidos quando o pesquisador pretende mensurar um fenômeno que ele acredita existir em face de seu entendimento teórico, mas não pode ser acessado diretamente. Assim, nos casos nos quais não é possível confiar em uma única medida de comportamento como uma indicação de um fenômeno, pode ser útil acessar o construto por meio de um instrumento cuidadosamente construído e validado (DeVellis, 2003).

Múltiplos itens podem capturar a essência de determinada variável com um grau de precisão que um único item não pode atingir (DeVellis, 2003). É precisamente sobre esse tipo de variável, ou seja, a qual não pode ser observada diretamente e que envolve atenção por parte do respondente, que é mais apropriadamente acessada mediante um escala. DeVellis (2003) conclui que as variáveis observáveis estão intimamente ligadas às variáveis subjacentes que se destinam a representar, funcionando como *proxies* do que se procura observar.

Segundo DeVellis (2003), algumas etapas devem ser seguidas durante o processo de desenvolvimento de escalas de mensuração, nas quais estão contidas a construção, a avaliação e a validação desse tipo de instrumento.

A primeira etapa consiste em determinar com clareza o que se pretende mensurar. Envolve pensar claramente a respeito do construto a ser medido, especialmente sobre fenômenos elusivos que não podem ser medidos diretamente. Para tanto, deve-se recorrer primeiramente à teoria em busca de especificações ou modelos conceituais que servirão como guias para o desenvolvimento da escala.

A segunda etapa envolve a geração do conjunto de itens da escala. Uma vez que a estrutura conceitual da escala esteja claramente articulada, o passo seguinte é produzir um grande conjunto de itens para eventual inclusão na escala. Para auxiliar nesse processo, o pesquisador deve ser guiado pelo propósito da escala, de maneira que os itens selecionados e criados reflitam claramente o que se pretende mensurar. Nesse ponto, a redundância de itens é tolerada. Itens aparentemente redundantes deverão sinalizar o conteúdo em comum, enquanto que o conteúdo estranho e irrelevante será eliminado. Isso implica em partir de uma lista grande de itens que serão eliminados com base em critérios, tais como a falta de clareza, relevância ou inconsistência. Embora não seja possível especificar a quantidade de itens iniciais, sabe-se que

a escala final poderá ser composta por um número bastante reduzido dos itens listados inicialmente.

A terceira etapa diz respeito à determinação do formato de mensuração. Em face de uma grande quantidade de formatos alternativos a escolher, o pesquisador deve considerar desde o princípio qual formato será utilizado. Um dos formatos mais comuns é a escala de *Likert*. Nesse formato, as sentenças são expressas em afirmativas, seguidas de respostas que indicam vários graus de concordância ou endosso com a situação. A escala de *Likert* é amplamente utilizada como um formato para mensurar opiniões, crenças e atitudes e uma boa escala deve refletir esses tipos de manifestações ou outros construtos em termos claros.

A quarta etapa consiste na revisão dos itens da escala por especialistas. Uma vez examinada a necessidade de articular claramente o que é o fenômeno de interesse, gerado um conjunto de itens adequados e determinado um formato para as respostas, o próximo passo é perguntar a um grupo de pessoas que possuam conhecimento na área do conteúdo para que analisem o conjunto de itens. Essa revisão serve para maximizar a validade do conteúdo da escala. Para tanto, pode-se perguntar ao grupo de especialistas para avaliar quão relevante cada item é para mensurar o que se pretende. Além disso, os especialistas são convidados a avaliarem os itens individualmente, indicando itens confusos, pouco claros ou ambíguos. Finalmente, os especialistas podem mencionar aspectos do fenômeno que não foram incluídos na lista de itens. A decisão a respeito de aceitar ou rejeitar a recomendação do especialista é de responsabilidade do desenvolvedor da escala.

A quinta etapa envolve a inclusão de itens de validação. O ponto central do desenvolvimento do questionário é o conjunto de itens a partir do qual a escala surgirá. Pode ser conveniente incluir alguns itens adicionais no questionário que ajudarão a determinar a validade final da escala. Os entrevistados podem não estar respondendo os itens de interesse primordial pelas razões assumidas pelo pesquisador.

A sexta etapa diz respeito à administração dos itens. Após decidir quais itens são válidos e estão relacionados ao construto que podem ser incluídos no questionário, deve-se administrá-los, juntamente com o conjunto de novos itens e aplicá-los a uma amostra grande de respondentes. De modo a concentrar se concentrar sobre a adequação, a amostra deve ser suficientemente grande para eliminar a variância como uma preocupação significativa.

A sétima etapa consiste em avaliar os itens. Depois que um conjunto inicial de itens foi desenvolvido, examinado e administrado a uma amostra apropriadamente grande e representativa, é hora de avaliar o desempenho dos itens individualmente de modo que sejam identificados como constituintes da escala. São avaliadas algumas qualidades desejáveis em um item de escala. Quanto maior a correlação entre os itens, maiores são as confiabilidades dos itens individuais. Quanto mais confiável for o item individualmente, maior será a confiabilidade da escala a qual ele pertence. Um dos mais importantes indicadores da qualidade da escala é o coeficiente de confiabilidade, o alfa. Assim, depois ter selecionado os itens, eliminado os ruins e retidos os bons, o coeficiente alfa é uma forma de avaliar quão bem sucedida é a escala.

A oitava etapa consiste em otimizar o tamanho da escala. Neste estágio do processo de desenvolvimento da escala, o investigador tem um conjunto de itens que demonstra confiabilidade aceitável. Geralmente, escalas curtas são boas, porque exige menor esforço do respondente. Escalas longas, por outro lado, são boas porque elas tendem a ser mais confiáveis. Portanto, o desenvolvimento de uma escala deve refletir um pouco sobre uma negociação ideal entre concisão e confiabilidade.

Portanto, etapas e os fundamentos sugeridos por DeVellis (2003) serviram como direcionadores para o desenvolvimento da escala de CIDT. Os resultados do processo de construção e validação são descritos a seguir.

### **3.5.2 Geração e ajuste dos itens da escala**

Para a construção da escala de *cooperação interorganizacional em destinos turísticos*, a presente pesquisa extraiu da literatura um conjunto de atributos associado ao construto, processo esse descrito no referencial teórico. A primeira lista de itens oriunda da literatura (ver Quadro 2, pg. 50) foi composta por 24 assertivas.

Buscou-se o refinamento dos itens identificados na literatura, somado a ajustes e acréscimo de itens considerados relevantes para a composição do instrumento de mensuração. Para tanto, a lista de itens foi submetida à apreciação por três especialistas com conhecimento sobre os temas, todos com título de Doutor e atuantes na área acadêmica.

Ao analisar cada item, os especialistas sugeriram retirar 04 itens da lista, devido à imprecisão da assertiva ou desvio do foco da medição. Foi sugerida a manutenção do item Coop\_7 com a modificação da afirmativa para “As organizações estão totalmente comprometidas em cooperar entre si para o desenvolvimento do destino turístico”, atribuindo-se maior ênfase à cooperação. O resultado final da depuração das assertivas foi uma lista contendo 20 itens. O Quadro 9 apresenta os itens após o processo de análise pelos especialistas.

Quadro 9 – Itens iniciais da escala CIDT

Item	Assertiva
Coop_1	A cooperação entre as organizações proporciona aprendizado para cada organização envolvida
Coop_2	São gerados novos conhecimentos para todas as organizações envolvidas
Coop_3	Há uma grande troca de informações sobre o mercado turístico (clientes; tendências; oportunidades ou ameaças ao negócio) entre as organizações
Coop_4	São proporcionados benefícios para todas as organizações envolvidas
Coop_5	Buscam-se sempre realizações que tragam benefícios para a coletividade
Coop_6	Permite-se ao mesmo tempo a competição e a cooperação entre as organizações de forma saudável
Coop_7	As organizações estão totalmente comprometidas em cooperar entre si para o desenvolvimento do destino turístico
Coop_8	Há frequente e direta comunicação entre as organizações, seus representantes
Coop_9	Existem oportunidades estruturadas para a comunicação entre todos (reuniões; fóruns; conselhos; e-mails)
Coop_10	Há total confiança entre os envolvidos para a realização de ações em conjunto
Coop_11	Há pleno conhecimento a respeito das atividades e ações que as demais organizações estão realizando
Coop_12	Sempre se alcança um denominador comum que possa ser assumido e respeitado por todos
Coop_13	Há associações e entidades de classe organizadas e atuantes

Coop_14	Há estruturas de governança (fóruns e conselhos) que conseguem congregar as demandas da iniciativa privada e do poder público
Coop_15	As atividades realizadas em conjunto são sempre bem coordenadas por algum dos envolvidos
Coop_16	Existem objetivos claros que são compartilhados por todos
Coop_17	As organizações estão totalmente integradas no processo de planejamento e gestão do turismo local
Coop_18	A proximidade geográfica entre as organizações tem facilitado o relacionamento entre elas
Coop_19	Permite-se que os riscos sejam totalmente compartilhados entre os envolvidos
Coop_20	Há um bom nível de relacionamentos informais entre os envolvidos

Fonte: elaborado pelo autor.

A etapa seguinte concentrou-se na adequação da escala ao tipo de medição pretendida (*Likert*) e administração dos itens a amostra de respondentes.

### 3.5.2 Descrição da amostra e análise das frequências

Em razão da composição e temática da escala em desenvolvimento – o que também envolve o que se pretendia mensurar, a coleta de dados envolveu *stakeholders* ligados diretamente ao turismo. Nessa direção, buscou-se a participação de hotéis, agências de viagem, restaurantes, atrativos turísticos, *conventions* e do poder público. Nessas organizações, proprietários, diretores, gerentes e/ou gestores municipais foram convidados a responder a pesquisa.

Diferentemente da coleta focada nos hotéis, a qual buscou contatar diretamente a empresa, nesta foi requerido que as associações e entidades de classe intermediassem a coleta. Para tanto, foi solicitado a cada seccional estadual da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), Associação Brasileira das Agências de Viagem (ABAV), *Convention & Visitors Bureau*, Fundação Estadual de Turismo (a qual deveria estender às Secretarias Municipais de Turismo) que encaminhassem o convite da pesquisa para seus associados e parceiros.

A pesquisa foi realizada pela internet, sendo enviado por e-mail o convite contendo o *link* da pesquisa. Ao clicar, o respondente acessava o formulário na plataforma *SurveyMonkey*.

A coleta ocorreu entre os dias 15.11.2014 a 20.12.2014. Neste período, o sistema registrou 268 acessos. Após análise dos dados no Excel®, foram eliminados 117 casos que apresentaram ausência de qualquer registro (*missings*) e respostas atípicas (*outliers*). A amostra final foi composta de 151 respondentes considerados válidos. Segundo critério sugerido por Hair et al. (2005), de no mínimo 5 respondentes para cada parâmetro estimado, a amostra obtida é adequada (7,55 respondentes/parâmetro).

Ao analisar a frequência das respostas, pôde-se observar o perfil do respondente. Em síntese, a amostra ficou bem distribuída quanto ao gênero (51% feminino; 49% masculino), com escolaridade em nível superior completo ou pós-graduação (80,2%), na faixa etária entre os 31 e 40 anos (28,5%) seguida pela faixa entre os 41 e 50 anos (25,2%), ocupando cargos de direção geral/coordenação (46,4%) seguido por cargos gerenciais (14,6%). Em geral, esses indivíduos possuem tempo de atuação no turismo entre 6 e 10 anos (26,5%) seguido pela faixa entre 2 e 5 anos (24,5%).

As demais questões de perfil buscaram identificar o segmento de mercado e a localização dos respondentes. A Tabela 2 apresenta as participações na pesquisa quanto ao segmento da atividade no turismo.

Tabela 2 – Segmento do turismo

Atividade	Frequência	Percentual
Agências de Viagem	28	18.5
Atrativos Turísticos	7	4.6
Bares e Restaurantes	26	17.2
Eventos e Entretenimento	4	2.6
Hotelaria	46	30.5
Poder Público	28	18.5
Outros	12	7.9
<b>Total</b>	<b>151</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo apontam os dados, a hotelaria apresentou maior participação na pesquisa com 30,5% das respostas, seguido igualmente pelas agências de viagem e pelo poder público com 18,5% e bares e restaurantes com 17,2%. Atrativos turísticos, poder público e outros somam juntos 15,1% dos respondentes. As respostas foram provenientes principalmente dos Estados

de Minas Gerais (23,2%), Paraná (18,5%), Mato grosso do Sul (15,9%) e Rio Grande do Sul (9,3%), os quais, somados, representam 66,9% do total de respostas.

A análise de frequências segue com o demonstrativo das respostas que foram atribuídas a cada uma das variáveis, delimitadas na escala entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Na Tabela 3 é possível observar todos os valores.

Tabela 3 – Frequência da escala CIDT

Variável	Média	Moda	Escala (%)						
			1	2	3	4	5	6	7
Coop_1	4.65	5	5.3	9.3	13.2	13.2	21.9	20.5	16.6
Coop_2	4.58	4 <sup>a</sup>	5.3	8.6	11.3	20.5	20.5	19.9	13.9
Coop_3	4.17	4	7.9	13.9	13.9	21.9	13.9	16.6	11.9
Coop_4	4.36	5	8.6	10.6	13.9	14.6	21.2	17.2	13.9
Coop_5	4.63	6	7.9	9.9	9.3	15.2	17.9	21.2	18.5
Coop_6	4.60	5	7.3	10.6	7.3	19.2	21.2	14.6	19.9
Coop_7	4.09	4	10.6	12.6	13.9	21.2	15.2	14.6	11.9
Coop_8	4.38	5	7.3	15.2	10.6	11.9	24.5	14.6	15.9
Coop_9	4.95	7	7.3	6.0	7.9	10.6	22.5	22.5	23.2
Coop_10	4.25	6	9.3	12.6	17.2	12.6	15.9	18.5	13.9
Coop_11	4.01	2 <sup>a</sup>	7.9	17.9	17.2	13.9	17.9	15.9	9.3
Coop_12	4.36	5	8.6	10.6	13.9	13.2	21.9	20.5	11.3
Coop_13	4.81	6	5.3	9.9	8.6	15.9	15.9	23.8	20.5
Coop_14	4.44	6	11.9	10.6	10.6	11.3	15.2	24.5	15.9
Coop_15	4.65	6	7.3	7.9	10.6	16.6	15.9	27.8	13.9
Coop_16	4.62	5	6.0	8.6	13.2	14.6	22.5	17.2	17.9
Coop_17	3.94	4	13.9	15.2	10.6	18.5	16.6	15.2	9.9
Coop_18	4.42	5	7.3	15.2	7.3	12.6	27.2	17.2	13.2
Coop_19	3.85	4	11.9	15.2	15.2	24.5	9.9	12.6	10.6
Coop_20	4.91	7	2.0	7.9	13.9	13.9	21.2	17.9	23.2

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>a</sup>: Existem múltiplos valores de moda.

Analizando o conjunto de respostas, a variável Coop\_9 obteve o melhor desempenho, com média de 4,95 e com maior concentração das respostas (23,2%) no conceito 7. Essa variável verificou a existência de oportunidades estruturadas para a comunicação entre as organizações (reuniões; fóruns; conselhos; e-mails). Opiniões negativas fizeram com que a variável Coop\_19 apresentasse o pior desempenho, com média de 3,85 e concentração no conceito 4. Essa variável buscou identificar o compartilhamento dos riscos entre as organizações.

### **3.5.3 Análise factorial exploratória**

Para a realização da Análise Fatorial Exploratória (AFE) da escala de CIDT foi utilizada a amostra total de 151 casos. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) foi realizada junto à modelagem de equações estruturais e o PLS, métodos que estão descritos nas seções adiante.

A AFE é uma abordagem estatística que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns (fatores) (Hair Jr. et al., 2009). Essa técnica permite condensar a informação contida nas diversas variáveis originais em um conjunto de fatores com perda mínima de informação. De fato, a AFE é bastante útil na identificação das cargas fatoriais e redução dos dados, o que contribui para definição de uma estrutura inerente dentre o conjunto de variáveis.

Uma carga fatorial é a correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular (Hair Jr. et al., 2009). Significa que a carga fatorial expressa o quanto uma variável está carregada ou saturada de um fator, ou seja, quando maior for a carga da variável em um fator, maior é a sua identificação com esse

fator. Outro objeto de atenção na AFE é a comunalidade. A comunalidade de uma variável é uma estimativa de sua variância compartilhada ou em comum entre outras variáveis como representantes pelos fatores obtidos. Portanto, ao analisar cada variável, são buscados valores elevados de cargas fatoriais e comunalidades, mesmo assim, cabe ao pesquisador a decisão de manter ou retirar uma variável.

Na primeira tentativa de AFE, apurou-se KMO de 0,956 e índice de esfericidade de Bartlett significante a  $p < 0,01$  ( $\chi^2 2771,029$ ; *sig.* ,000). Isso indica que a matriz de correlação tem correlações significantes entre as variáveis. Foi indicado a necessidade de eliminar 7 variáveis por baixa comunalidade (Coop\_2; Coop\_5; Coop\_11; Coop\_15; Coop\_16; Coop\_19 e Coop\_20).

Após eliminação das variáveis, a segunda tentativa da AFE resultou em KMO de 0,951 e índice de esfericidade de Bartlett significante a  $p < 0,01$  ( $\chi^2 1676,152$ ; *sig.* ,000). Todas as variáveis apresentaram valores de comunalidades  $> 0,50$  e cargas fatoriais  $> 0,70$ . Além disso, foi identificado 1 fator que explica 66,7% da variância total da amostra. A Tabela 4 apresenta as cargas fatoriais de cada variável.

Tabela 4 – Cargas fatoriais definitivas da escala CIDT

Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos					
Variável	Carga	Variável	Carga	Variável	Carga
Coop_1	.802	Coop_8	.861	Coop_14	.825
Coop_3	.786	Coop_9	.761	Coop_17	.878
Coop_4	.795	Coop_10	.880	Coop_18	.820
Coop_6	.816	Coop_12	.797		
Coop_7	.860	Coop_13	.723		

Fonte: dados da pesquisa.

A título confirmatório, foi realizado o teste de confiabilidade interna da escala, resultando em um *Alpha de Cronbach* de 0,958 para os 13 itens. Após a realização dos testes, o Quadro 10 apresenta a escala CIDT finalizada.

Quadro 10 – Escala Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos

Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos	
<b>Coop_1</b>	A cooperação entre as organizações proporciona aprendizado para cada organização envolvida
<b>Coop_3</b>	Há uma grande troca de informações sobre o mercado turístico (clientes; tendências; oportunidades ou ameaças ao negócio) entre as organizações

<b>Coop_4</b>	São proporcionados benefícios para todas as organizações envolvidas
<b>Coop_6</b>	Permite-se ao mesmo tempo a competição e a cooperação entre as organizações de forma saudável
<b>Coop_7</b>	As organizações estão totalmente comprometidas em cooperar entre si para o desenvolvimento do destino turístico
<b>Coop_8</b>	Há frequente e direta comunicação entre as organizações, seus representantes
<b>Coop_9</b>	Existem oportunidades estruturadas para a comunicação entre todos (reuniões; fóruns; conselhos; e-mails)
<b>Coop_10</b>	Há total confiança entre os envolvidos para a realização de ações em conjunto
<b>Coop_12</b>	Sempre se alcança um denominador comum que possa ser assumido e respeitado por todos
<b>Coop_13</b>	Há associações e entidades de classe organizadas e atuantes
<b>Coop_14</b>	Há estruturas de governança (fóruns e conselhos) que conseguem congregar as demandas da iniciativa privada e do poder público
<b>Coop_17</b>	Existem objetivos claros que são compartilhados por todos
<b>Coop_18</b>	A proximidade geográfica entre as organizações tem facilitado o relacionamento entre elas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizados os testes exploratórios e confirmada a confiabilidade da escala de CIDT, a próxima seção prossegue em explanar sobre procedimentos metodológicos da análise principal da tese.

### 3.6 Plano de análise dos dados

No plano da pesquisa quantitativa, as técnicas de análise dos dados podem ser classificadas em univariadas e multivariadas. A análise univariada inclui as técnicas da estatística descritiva que permitem o exame de cada variável isoladamente, como por exemplo, a análise de variância simples e o teste “t” em particular. Esse tipo de análise é relevante para se obter o perfil do público respondente, identificando concordâncias ou discordâncias para com as assertivas respondidas. A análise multivariada, a princípio, pode ser considerada qualquer análise simultânea de mais de duas variáveis, as quais utilizam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação (Hair Jr., Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009).

Em razão dos interesses desta pesquisa, exige-se um conjunto de técnicas que seja capaz de explicar o grau de relação entre todas as variáveis. Para tal propósito, optou-se pela a análise multivariada, pois ela permite incluir simultaneamente todas as variáveis utilizadas na pesquisa, reduzir e agrupar os dados e ainda identificar a relação de dependência entre as variáveis. A partir dessas ações analíticas, é possível obter uma simplificação estrutural ou modelo, no qual se verifica o impacto de um construto sobre o outro ou sobre uma variável (Hair Jr. et al., 2009).

Segundo afirmam Cooper e Schindler (2007), se as variáveis dependentes e interdependentes estiverem presentes nas hipóteses da pesquisa, ou seja, se o direcionamento em cada relação é conhecido, deverão então ser utilizadas técnicas de dependência como a regressão múltipla, análise discriminante ou modelagem de equações estruturais. Caso as relações não possuam direcionamento prévio, deverão ser utilizadas técnicas como análise fatorial, de conglomerados ou escalonamento multidimensional (Cooper e Schindler, 2007).

Nesta pesquisa, o sentido dos caminhos entre os construtos foi previamente determinado. A estrutura do modelo a ser testado foi estabelecida. Diante das variáveis dependentes e independentes, já declaradas, optou-se pela técnica de análise de modelagem de equações estruturais, análise da multicolinearidade, verificação da normalidade, a análise dos mínimos quadrados parciais (PLS) ou correlações estruturais lineares (LISREL).

Os dados coletados via questionário *on-line* foram extraídos da plataforma *SurveyMonkeys*, organizados e processados inicialmente com o auxílio do Microsoft Office Excel®. Posteriormente, foram levados aos softwares IBM SPSS® 15.0 (*Statistical Package for Social Science*) e SmartPLS 2.0 (*Smart Partial Least Squares*) para as análises mais profundadas.

### **3.6.1 Análise de dados faltantes e atípicos**

Uma questão fundamental na inspeção preliminar dos dados é como abordar a questão dos dados atípicos e dos dados ausentes. Os *outliers* ou observações atípicas se referem a uma combinação única de características que podem ser identificadas ao se observar o conjunto de dados, as quais se revelam diferente das demais, gerando inconsistência com o restante da

amostra (Hair Jr. et al., 2009). Usualmente, identificam-se como dados atípicos aqueles excessivamente altos ou baixos, bem como uma combinação ímpar de valores que se repetem em diversas variáveis ou em uma sequência de respostas. Segundo Hair Jr. et al. (2009), as observações atípicas não podem ser categoricamente caracterizadas como benéficas ou problemáticas, devendo ser avaliadas no contexto da análise.

De igual modo, deve-se observar a existência de valores que não estejam disponíveis para a análise, denominados dados perdidos (*missing data*). Para esta pesquisa, optou-se pela abordagem de caso completo. Segundo Hair Jr. et al. (2009), esta abordagem é mais simples e direta para lidar com a falta de dados, uma vez que ela consiste em incluir somente as observações com dados completos. Nessa lógica, todos os casos que contenham dados faltantes são eliminados da amostra (*listwise deletion*). Esse procedimento se justifica, pois os métodos de atribuição de valores em substituição podem causar algum tipo de viés em análise multivariada.

### **3.6.2 Análise de multicolinearidade**

A colinearidade é uma condição que existe quando duas variáveis independentes são fortemente correlacionadas. Quando essa correlação ocorre entre duas ou mais variáveis independentes, denomina-se multicolinearidade. Em outras palavras, significa a extensão em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise (Hair Jr. et al., 2009). Trata-se de uma relação observável entre as variáveis independentes, não envolvendo a variável dependente.

Na medida em que o valor da multicolinearidade aumenta, torna mais complicada a interpretação da variável estatística, uma vez que dificulta a verificação do efeito de qualquer variável, em razão de seus elevados níveis de inter-relação. Essa condição pode distorcer a interpretação dos resultados. Se duas ou mais variáveis forem altamente correlacionadas, podem estar mensurando a mesma característica, o que dificultaria na identificação de qual delas é a mais relevante.

Para verificar a existência da colinearidade entre variáveis utiliza-se o cálculo da tolerância (a) e o fator de inflação da variância – VIF (b), com o uso dos índices de condição e decomposição da variância do coeficiente de regressão. Como parâmetro de verificação, diz-se

que duas variáveis independentes exibem colinearidade completa se seu coeficiente de correlação é 1, e completa falta de colinearidade se o coeficiente de correlação é 0 (zero) (Hair Jr. et al., 2009).

### **3.6.3 Análise da normalidade**

Segundo afirmam Hair et al. (2009), a normalidade é uma das suposições mais fundamentais em análise multivariada, “a qual se refere a forma da distribuição de dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, um padrão de referência para métodos estatísticos” (Ibidem: 82). Os referidos autores ainda esclarecem que a análise da normalidade multivariada é composta pela verificação da normalidade das variáveis individuais em sentido univariado e que suas combinações também são normais. Logo, “se uma variável é normal multivariada, também é normal univariada. No entanto, a recíproca não é necessariamente verdadeira” (Ibid: 82). Portanto, a normalidade multivariada é mais difícil de testar, mesmo que a normalidade univariada contribua para obter uma normalidade multivariada, esse resultado não pode ser assegurado.

#### **3.6.3.1 Teste Kolmogorov-Smirnov**

A fim de verificar a existência de normalidade para uma amostra superior a 50 observações (como é o caso desta pesquisa) é utilizado o teste denominado *Kolmogorov-Smirnov* (KS). Esse teste demonstra se a distribuição observada é aderente a distribuição normal do modelo, comparando os escores de uma amostra a uma distribuição normal modelo com a mesma média e variância que a dos valores encontrados na amostra (Siegel e Castellan, 2006). Se o resultado deste teste não for significativo para o nível de significância admitido ( $p > 0,05$ ), então os dados da amostra não diferem de uma distribuição normal e a distribuição pode ser considerada. Caso contrário, se o teste for significativo ( $p < 0,05$ ), então a distribuição em análise apresenta-se diferente da normal, podendo ser considerada uma distribuição não normal.

### 3.6.4 Modelagem de Equações Estruturais (MEE)

O presente estudo tem interesse em verificar o relacionamento entre variáveis, especialmente em direção ao teste das hipóteses alçadas a partir do referencial teórico. Esses pressupostos conduziram a escolha do método Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling*). Esse método tem sido amplamente utilizado em pesquisas na área de ciências sociais e em particular nos estudos relacionados à estratégia organizacional (Shook, Ketchen Jr., Hult e Kacmar, 2004).

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma técnica estatística para estimar e testar as relações causais entre as variáveis de um modelo. Ela examina a estrutura de inter-relações expressas em uma série de equações de regressão múltipla, as quais descrevem todas as relações entre os construtos (variáveis dependentes e independentes) envolvidos na análise (Hair Jr. et al., 2009). Essa técnica destaca-se da demais, pois: a) permite estimar as relações de dependência múltiplas e inter-relacionadas; b) leva em consideração conceitos não observados nas relações e o erro de mensuração no processo de estimação; c) permite definir um modelo para explicar o conjunto inteiro de relações.

Para que o modelo seja válido, é fundamental que ele esteja fortemente amparado na teoria. Essa premissa deve ser cuidadosamente considerada, pois a MEE permite especificar, a partir do mesmo grupo de variáveis, uma variedade de modelos alternativos, com bons níveis de ajustamento, mesmo sem quaisquer vínculo com as bases teóricas. Como salientam Hair Jr. et al. (2009), uma fundamentação teórica válida para delinear uma análise MEE é uma necessidade, pois a definição dos modelos é completamente controlada pelo pesquisador. Portanto, com suporte teórico adequado, a modelagem de equações estruturais se torna uma poderosa ferramenta analítica para o estudo de relações complexas.

#### 3.6.4.1 Método LISREL

Em caso da amostra apresentar aderência a distribuição normal, ou seja, existência de normalidade, o LISREL (*Linear Structural Relationships*) é o método indicado para explicar a causalidade entre os construtos que não podem ser medidos diretamente (Cooper e Schindler,

2007). O LISREL é constituído por dois conteúdos. O primeiro, denominado de modelo de mensuração, apresenta as variáveis observadas ou medidas para as variáveis latentes (construtos). O segundo é o modelo de equação estrutural, destinado a análise das relações causais entre os construtos, descrevendo seus efeitos e a variância que não são explicados.

### 3.6.4.2 Método PLS

Quando a normalidade da amostra não é confirmada, o método de análise muito utilizado é o PLS (*Partial Least Squares*) ou mínimos quadrados parciais. Dentre as características especiais do método, ele trata fatores como escores compostos individuais (não tenta recriar covariâncias entre escores dos itens medidos); graus de liberdade não desempenham papel significativo; em geral não se baseia em procedimentos de otimização; apresenta menos problemas com identificação estatística e com erros fatais que impedem soluções; encontra soluções baseadas na minimização da variância em construtos endógenos; não distingue indicadores formativos e reflexivos; é menos sensível a considerações sobre o tamanho da amostra (Hair Jr. et al., 2009). Sendo assim, o PLS é um método poderoso de análise, devido principalmente, a sua robustez, o que significa que ele oferece uma solução mesmo quando existem problemas que podem impedir uma solução no método tradicional de modelagem de equações estruturais.

Quanto aos procedimentos de análise no PLS, esta pesquisa seguiu as orientações de Ringle, Silva e Bido (2014), segundo os quais a análise de modelos mais complexos, com poucos dados, com suporte teórico menos consagrado ou ainda pouco explorado tem no PLS uma base altamente recomendada. Sendo assim, os autores sugerem os seguintes passos e critérios (Ringle et al., 2014):

- Ao utilizar o “*PLS Algorithm*”, selecionar “*Path Waighting Scheme*” e os valores default do modelo: variância 0 (zero) e desvio padrão 1; número máximo de rotações em 300; parada dos cálculos, quando as mudanças forem menores que 0,00001.
- Análise das Validades Convergentes, obtidas pelas observações das Variâncias Medias Extraídas (AVEs), cujos valores devem ser superiores a 0,50 ( $AVE > 0,5$ ).

Caso contrário, deve-se eliminar as variáveis com cargas fatoriais (correlações) de menor valor.

- Análise da Consistência Interna (Alfa de Cronbach) e Confiabilidade Composta, cujos valores são considerados adequados acima de 0,60 e 0,70 para consistência interna e 0,70 e 0,90 para confiabilidade composta.
- Análise da Validade Discriminante. Recomenda-se que os valores das AVEs apresentem maior diferença entre as variáveis, sendo maiores em seus construtos de origem. Caso isso não ocorra, as variáveis com cargas fatoriais cruzadas devem ser retiradas.
- Análise dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), sendo 2% considerado pequeno, 13% médio e 26% como efeito grande.
- Avaliação das relações significantes ( $p \leq 0,05$ ).
- Análise da Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e Tamanho do Efeito ( $f^2$ ), utilizando-se como critério valores de  $Q^2$  maiores que 0 (zero) e valores de  $f^2$  de 0,02, 0,15 e 0,35, considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente.
- Análise do ajuste geral do modelo (GoF), com valor de 0,36 como adequado.

Em síntese, uma representação dos procedimentos de ajuste do MEE no SmartPLS 2.0 pode ser observada na Figura 3.

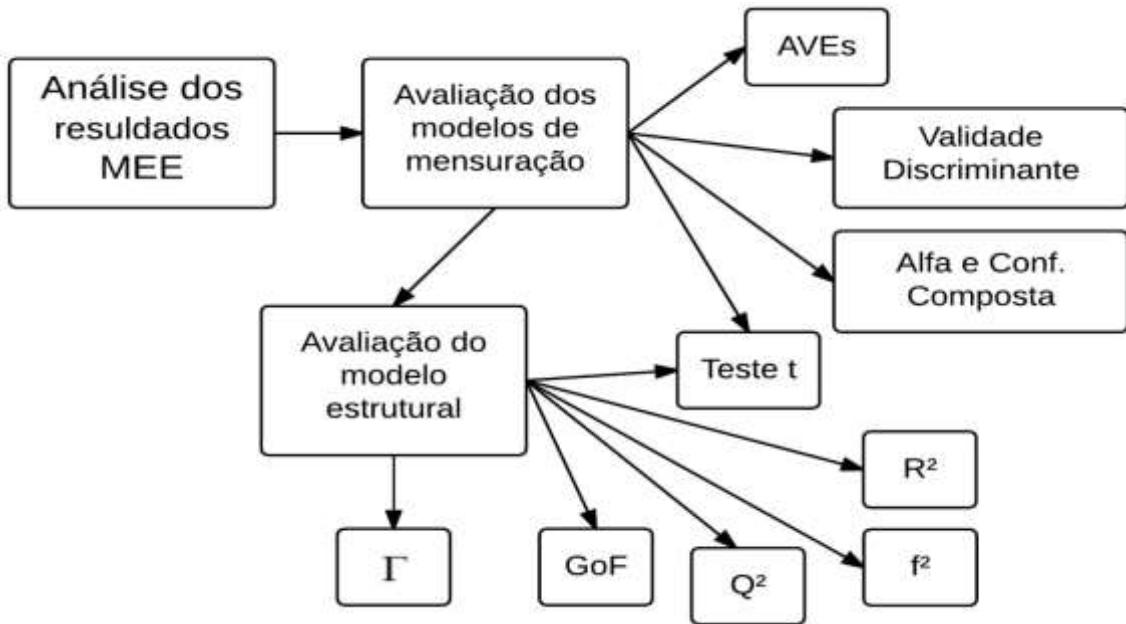


Figura 3 – Procedimentos de ajuste do MEE no SmartPLS 2.0

Fonte: Adaptado de Ringle et al. (2014).

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa empírica, em conformidade com os procedimentos descritos no capítulo anterior.

### 4.1 Análise descritiva

Esta seção descreve os resultados da análise descritiva dos dados. O processo da análise descritiva teve início com a preparação dos questionários recebidos, quando foram identificados e eliminados os questionários com dados ausentes ou atípicos. Na sequência, foi realizada a análise de frequência das respostas em todo o questionário, o que inclui o perfil do respondente e da empresa, bem como as escalas de mensuração.

#### **4.1.1 Preparação dos dados**

Após o fechamento do período de coleta dos dados, teve início a preparação dos dados para as análises subsequentes. Essa preparação consistiu em identificar casos de preenchimento parcial do questionário e respostas inconsistentes ou atípicas, em todo base de dados. O número total de questionários coletados foi de 365.

Para ajudar a garantir maior confiabilidade das respostas e selecionar o público-alvo da pesquisa, foram inseridas duas questões de filtro. A primeira buscou identificar sobre o local de atuação profissional do respondente. Ao responder “sim”, confirmando que trabalha em hotel, estaria apto a prosseguir, o contrário ocorreria ao responder “não”. Neste primeiro filtro, nenhum respondente foi bloqueado.

A segunda questão de filtragem consistiu em identificar o cargo ou função do respondente. Ao responder em qualquer uma das funções gerenciais da lista (diretor/presidente; gerente geral; gerente residente; gerente de grande área; gerente de área específica) o respondente poderia prosseguir, mas ao escolher “outro”, não. Esse segundo filtro fez com que o número de indivíduos aptos a prosseguir caísse de 365 para 328, representando 9,8% (37) daqueles que iniciaram o questionário. Devido à diversidade de cargos e funções em cada rede ou administradora hoteleira, o respondente pode não ter relacionado seu cargo às opções constantes no questionário, mesmo que os nomes tenham sido previstos para serem abrangentes.

Quanto à ausência de dados, muitos indivíduos não finalizaram o questionário em sua totalidade, alguns abandonaram logo nas primeiras questões e outros mais próximos ao final. Também foram identificados 3 casos de repetições, quando o indivíduo tentou por mais de uma vez responder o questionário. Na totalidade, foram 39 questionários que apresentaram dados ausentes. Seguindo a abordagem de caso completo (Hair Jr. et al., 2009), todos o questionários que apresentaram dados incompletos foram retirados da amostra.

De igual modo, 18 questionários foram retirados da amostra por apresentarem valores atípicos ou inconsistência em suas respostas, como por exemplo, uma sequência ininterrupta de

respostas iguais ou um padrão amplamente repetido. A Tabela 5 apresenta os tipos e quantidades de dados retirados.

**Tabela 5 – Questionários eliminados**

<b>Motivo</b>	<b>Retirados</b>	<b>Percentual</b>
Questões filtro	37	10,1%
Desistentes	39	10,6%
Atípicos	18	4,9%
<b>Total</b>	<b>94</b>	<b>25,7%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Nessa análise inicial, foram eliminados 94 casos, resultando em um banco de dados final de 271 questionários considerados, portanto, válidos para que fossem submetidos aos métodos de análise pretendidos.

#### **4.1.2 Perfil da amostra**

Para subsidiar a análise descritiva da amostra, foram incluídas questões referentes ao perfil do respondente e da empresa. O objetivo com essas perguntas foi o de conhecer algumas características pessoais e profissionais do indivíduo que assumiu a tarefa de responder pela empresa. Da empresa, buscou-se identificar algumas características gerais e outras sobre o mercado de atuação. Assinalar uma resposta em cada pergunta de perfil era obrigatório.

##### **4.1.2.1 Perfil do respondente**

A pesquisa buscou respondentes com amplo conhecimento sobre o hotel e suas características. Para tanto, a busca do *e-mail* do gerente geral foi estabelecida como meta principal quando se realizava a coleta dos contatos e informações. Isso resultou no maior percentual de respostas da amostra, ou seja, mais de 50% dos respondentes ocupa o cargo de

maior hierarquia na estrutura gerencial da empresa, o gerente geral. O segundo grupo com maior participação foi de gerente de área específica da hotelaria (27,3%), como a de hospedagem, comercial ou reservas, por exemplo. Pode-se considerar a participação deste grupo de elevada importância, pois são funções que exigem amplo conhecimento da dinâmica interna, já que são responsáveis pelo dia-a-dia das operações do hotel. A lista completa de cargos e frequências pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6 – Cargo do respondente

Cargo	Frequência	Percentual
Diretor/Presidente	28	10,3%
Gerente Geral	136	50,2%
Gerente Residente	5	1,8%
Gerente de grande área	28	10,3%
Gerente de área específica	74	27,3%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

A distribuição da amostra quanto ao gênero revelou uma pequena predominância do sexo masculino, conforme expresso na Tabela 7.

Tabela 7 – Gênero do respondente

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	145	53,5%
Feminino	126	46,6%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

O questionário indagou sobre a idade do respondente, sendo possível assinalar entre “até 17 anos” e “mais de 65 anos”, no número correspondente. Para fins didáticos, as respostas foram agrupadas em faixas etárias, como é apresentado na Tabela 8. Segundo apontam os dados, houve maior concentração de idade situou-se na faixa entre 31 e 40 anos (39,4%), seguidas pelas faixas entre 41 e 50 anos (24,3%) e entre 21 e 30 anos (22,8%).

Tabela 8 – Faixa etária do respondente

Faixa etária	Frequência	Percentual
Até 20 anos	5	1,8%
Entre 21 e 30 anos	62	22,8%
Entre 31 e 40 anos	107	39,4%
Entre 41 e 50 anos	66	24,3%
Entre 51 e 60 anos	25	9,2%
Mais de 60 anos	6	2,2%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

No que se refere ao grau de escolaridade dos componentes da amostra, verificou-se mais da metade (67,5%) possui alto grau de instrução, somando-se os valores de ensino superior completo e pós-graduação. A Tabela 9 indica os números obtidos.

Tabela 9 – Escolaridade do respondente

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental completo	11	4,1%
Ensino Médio incompleto	3	1,1%
Ensino Médio completo	20	7,4%
Ensino Superior incompleto	54	19,9%
Ensino Superior completo	96	35,4%
Pós-graduação	87	32,1%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

O questionário indagou sobre o tempo em que o respondente trabalha no setor hoteleiro, sendo possível assinalar entre “até 1 ano” e “mais de 20 anos”, no ano correspondente. Para fins didáticos, os dados foram agrupados, conforme mostra a Tabela 10. Embora a faixa etária entre 6 e 10 anos seja o grupo de maior expressão dentre todos (22,1%), a avaliação da *moda* indicou uma concentração de tempo em mais de 20 anos, sendo a opção individualmente mais

escolhida. Os resultados indicam ser uma amostra experiente, já que 53,9% apresenta 11 anos ou mais de atuação na hotelaria.

Tabela 10 – Tempo de atuação na hotelaria

Tempo	Frequência	Percentual
Até 1 ano	12	4,4%
Entre 2 e 5 anos	53	19,6%
Entre 6 e 10 anos	60	22,1%
Entre 11 e 15 anos	55	20,3%
Entre 16 e 20 anos	39	14,4%
Mais de 20 anos	52	19,2%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Foi perguntado sobre o tempo em que o respondente trabalha na referida empresa, sendo possível assinalar entre “menos de 1 ano” e “mais de 20 anos”, no ano correspondente. Para fins didáticos, os dados foram agrupados, conforme mostra a Tabela 11. Os resultados indicam que os a maioria (56,8%) dos respondentes trabalha na empresa a 5 anos ou menos, havendo maior percentual no grupo entre 2 e 5 anos (39,5%). A avaliação da *média* resultou em 6,8 anos e a *moda* em até 1 ano.

Tabela 11 – Tempo de atuação na empresa

Tempo	Frequência	Percentual
Até 1 ano	47	17,3%
Entre 2 e 5 anos	107	39,5%
Entre 6 e 10 anos	50	18,5%
Entre 11 e 15 anos	34	12,5%
Entre 16 e 20 anos	18	6,6%
Mais de 20 anos	15	5,5%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Em síntese, com respeito a perfil do indivíduo respondente, pode-se dizer que o perfil predominante na amostra apresentou as seguintes características: mais de 60% da amostra ocupam os cargos de proprietário/presidente ou gerente geral do hotel; leve predominância do sexo masculino com idade entre 31 e 40 anos, com escolaridade em nível superior ou pós-

graduação, com 11 anos ou mais de experiência no setor hoteleiro, mas em média 6,8 anos na empresa atual.

#### 4.1.2.2 Perfil da empresa

A pesquisa buscou identificar o perfil da empresa que participou da pesquisa. Para identificar o tipo de meio de hospedagem, o questionário permitiu uma seleção entre 7 opções, espelhadas na atual classificação proposta pelo MTur. Os resultados indicam elevada predominância dos hotéis, com participação de 82,7% dos questionários respondidos. A lista completa pode ser observada na Tabela 12.

Tabela 12 – Tipos dos meios de Hospedagem

<b>Tipo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Hotel	224	82,7%
Resort	6	2,2%
Hotel Fazenda	3	1,1%
Cama & Café	1	0,4%
Hotel Histórico	6	2,2%
Pousada	24	8,9%
Flat/Apart	7	2,6%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Uma das questões buscou identificar os Estados de localização dos hotéis pesquisados. Na primeira posição está o Rio Grande do Sul (14%), especialmente com a participação dos municípios de Gramado e Canela, pertencentes a uma das mais importantes regiões turísticas

do Brasil. Em segundo lugar o Paraná (11,1%), representado majoritariamente por Curitiba e Foz do Iguaçu. O Estado de Mato Grosso do Sul, na terceira posição (10%), foi representado pela capital Campo Grande, onde se foi possível que fazer o convite e a coleta da pesquisa pessoalmente com os hoteleiros, e por Bonito, uma das destinos de ecoturismo mais reconhecidos e premiados internacionalmente. Na Tabela 12 destacam-se os que mais contribuíram com respostas para a pesquisa e os “Demais Estados” como aqueles com 10 ou menos questionários respondidos.

Tabela 13 – Principais Estados de localização do hotel

Estado	Frequência	Percentual
Rio Grande do Sul	38	14%
Paraná	30	11,1%
Mato Grosso do Sul	27	10%
São Paulo	25	9,2%
Bahia	24	8,9%
Santa Catarina	20	7,4%
Minas Gerais	16	5,9%
Rio de Janeiro	13	4,8%
Rio Grande do Norte	11	4,1%
Demais Estados	67	24,6%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

O questionário perguntou sobre o perfil principal do hóspede em relação ao motivo da estadia. O respondente poderia escolher apenas uma entre 2 opções, fazendo-o refletir sobre o tipo de público que frequenta o hotel. O resultado evidencia que a amostra foi predominantemente composta por hotéis que atendem o cliente que se hospeda por motivo de negócios e/ou eventos, conforme pode ser observado na Tabela 14.

Tabela 14 – Perfil do hóspede

Motivo	Frequência	Percentual
Negócios & Eventos	172	63,5%
Lazer & Entretenimento	99	36,5%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Os respondentes foram questionados sobre a categoria do hotel, conforme os parâmetros do SBClass, do Mtur. A Tabela 15 demonstra que os hotéis que compõe a amostra são

classificados como pertencentes à categoria 3 estrelas, com 48% do total dos questionários. É válido mencionar a segunda maior participação, a dos hotéis em categoria 4 estrelas, com 33,9% da amostra total.

Tabela 15 – Classificação

Categoría	Frequência	Percentual
1 estrela	5	1,8%
2 estrelas	26	9,6%
3 estrelas	130	48,0%
4 estrelas	92	33,9%
5 estrelas	18	6,6%
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

A pesquisa perguntou ao respondente sobre a idade do hotel, sendo que ele poderia assinalar entre “menos de 1 ano” e “mais de 20 anos”, no ano correspondente. Para fins didáticos, os dados foram agrupados em 6 categorias, conforme mostra a Tabela 16. Os resultados demonstram ampla variedade, com pequeno predomínio para empresas com mais de 20 anos de fundação (34,3%). Segundo aponta a *média* dos resultados, a amostra total estaria em 13,3 anos.

Tabela 16 – Idade do hotel

Idade	Frequência	Percentual
Até 1 ano	5	1,8
Entre 2 e 5 anos	52	19,2
Entre 6 e 10 anos	45	16,6
Entre 11 e 15 anos	53	19,6
Entre 16 e 20 anos	23	8,5
Mais de 20 anos	93	34,3
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao número de funcionários, os resultados demonstram que a maioria dos hotéis participantes da pesquisa possui entre 10 e 49 funcionários, representando 56,1% da amostra. Esse número significa que a amostra é constituída por empresas de médio porte, segundo o

critério do SEBRAE para empresas de comércio e serviços. Todas as cifras relacionadas ao numero de funcionários constam na Tabela 17.

Tabela 17 – Número de funcionário

Número	Frequência	Percentual
Até 9	37	13,7
Entre 10 e 49	152	56,1
Entre 50 e 99	52	19,2
Mais de 99	30	11,1
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100%</b>

Fonte: elaborado pelo autor.

Em síntese, com respeito a perfil das empresas, pode-se dizer que o perfil predominante na amostra apresentou as seguintes características: são classificados como “Hotel”; médio porte; pertencentes à categoria 3 estrelas; com 13,3 anos em média de fundação; atendem especialmente o público que se hospeda por motivo de negócios e/ou eventos; localizadas principalmente nos Estados da região Sul, Centro-Oeste e Sudeste do Brasil.

#### 4.1.3 Análise descritiva das escalas e variáveis

Os construtos utilizados nesta pesquisa foram: cooperação interorganizacional em destinos turísticos, capacidade absorviva, capacidade adaptativa; capacidade inovativa; vantagem competitiva e desempenho. Cada um deles foi mensurado por meio de uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, a qual identificava o grau de concordância, com intensidade variando entre 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Para esta análise descritiva, foram calculadas a média, a moda e o percentual das respostas em cada variável de todos os construtos.

O construto *cooperação interorganizacional em destinos turísticos* inclui 13 variáveis. Esse conjunto de variáveis buscou identificar a medida dos relacionamentos cooperativos entre as organizações, incluindo assertivas sobre comunicação, confiança, compromisso, estruturas de governança, entre outras. Em uma visão geral da Tabela 18, as opiniões sobre a maioria das variáveis concentraram-se no conceito 4. Duas assertivas tiveram melhor desempenho, a Coop\_4 e Coop10, com médias de 4,27 e 4,32, respectivamente. A primeira se refere à existência de oportunidades estruturadas para comunicação entre as organizações por meio de reuniões, fóruns ou conselhos. A segunda, diz respeito à existência de associações e entidades

de classe organizadas e atuantes. Percebe-se, portanto, uma relação de proximidade entre as duas respostas, uma vez que a existência de associações e entidades de classe em pleno funcionamento pode levar a momentos estruturados para o diálogo entre as organizações e empresas de turismo.

Tabela 18 – Frequência da escala CIDT

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Escala (%)</b>						
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Coop_1	4.24	4	7.4	8.5	17.3	22.1	18.5	17.0	9.2
Coop_2	4.04	4	10.3	10.7	14.8	22.1	19.9	15.1	7.0
Coop_3	3.94	4	10.7	12.2	14.8	22.1	21.8	11.8	6.6
Coop_4	4.27	4 <sup>a</sup>	10.0	9.2	11.8	20.7	20.7	17.0	10.7
Coop_5	4.10	4	9.2	11.8	15.1	21.4	18.5	13.7	10.3
Coop_6	4.15	4	7.0	12.9	13.7	23.2	19.6	14.8	8.9
Coop_7	3.98	4	10.0	11.1	18.1	21.4	17.7	14.8	7.0
Coop_8	4.09	4	9.6	10.3	15.9	23.6	15.9	15.9	8.9
Coop_9	4.20	4	7.4	10.0	14.4	25.1	18.8	15.9	8.5
Coop_10	4.32	5	9.2	8.5	14.8	17.7	19.9	18.5	11.4
Coop_11	3.88	4	10.3	11.1	18.8	24.7	17.0	11.1	7.0
Coop_12	4.14	4	8.5	11.8	17.3	19.9	15.1	17.0	10.3
Coop_13	3.94	4	9.2	11.4	18.1	23.6	20.3	9.6	7.7

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>a</sup>: Existem múltiplos valores de moda.

O construto *capacidade absorptiva* inclui 5 assertivas, com as quais se buscou mensurar a capacidade da empresa em identificar, assimilar, transformar e aplicar o conhecimento proveniente do ambiente externo. Segundo apontam os dados da Tabela 19, houve maior

concentração das respostas no conceito 6 para todas as variáveis, com exceção da CapAbs\_2, sendo que a maior média de respostas positivas foi associado a variável CapAbs\_3. O conjunto de respostas evidenciou que as empresas do setor hoteleiro da amostra lidam com todas as etapas da absorção de conhecimento de forma bastante semelhante, com uma pequena variação positiva para a transformação do conhecimento (CapAbs\_3) e menos positiva para a assimilação do conhecimento (CapAbs\_2), embora todas as variáveis tenham recebido conceitos acima da média.

Tabela 19 – Frequência da escala Capacidade Absortiva

Variável	Média	Moda	Escala (%)						
			1	2	3	4	5	6	7
CapAbs_1	5.07	6	1.8	4.8	8.1	19.9	21.0	23.6	20.7
CapAbs_2	5.06	5	2.2	4.1	8.1	18.5	24.7	23.2	19.2
CapAbs_3	5.20	6	2.6	3.0	6.6	16.6	24.0	25.1	22.1
CapAbs_4	5.03	6	2.2	5.2	9.6	18.1	20.3	24.7	19.9
CapAbs_5	5.10	6	2.2	3.3	10.0	18.8	19.2	25.5	21.0

Fonte: dados da pesquisa.

O construto *capacidade adaptativa* é constituído por 13 assertivas, as quais buscavam identificar a capacidade da empresa em se adaptar, especialmente em seu sistema de gestão, em relação ao mercado e às tecnologias. Conforme demonstra a Tabela 20, as respostas apresentam resultado acima da média em todos os indicadores, sendo o mais expressivo (5,20) o item CapAdap\_4, o qual faz referência a capacidade da empresa em monitorar regularmente as alterações no mercado. A variável que buscou identificar a capacidade de adaptação do sistema de gestão em incentivar as pessoas a desafiar as tradições e práticas obsoletas (CapAdap\_1), teve o desempenho mais baixo do construto analisado, com 60 respondentes optando pelo conceito 4.

Tabela 20 – Frequência da escala Capacidade Adaptativa

Variável	Média	Moda	Escala (%)						
			1	2	3	4	5	6	7
CapAdap_1	4.80	4	3.3	5.5	11.1	22.1	21.0	19.6	17.3
CapAdap_2	5.07	6	2.2	5.5	7.0	19.2	21.0	24.4	20.7
CapAdap_3	4.89	6	3.3	4.8	8.5	22.1	22.1	22.9	16.2
CapAdap_4	5.20	5	2.2	3.3	4.1	20.3	25.1	23.2	21.8
CapAdap_5	4.95	6	2.2	7.0	7.7	21.0	20.3	22.1	19.6
CapAdap_6	4.95	6	3.7	4.8	9.6	17.3	22.5	23.2	18.8
CapAdap_7	4.61	5	6.6	7.7	10.7	16.6	24.0	19.9	14.4
CapAdap_8	4.92	5	3.7	5.5	8.9	19.2	23.2	18.8	20.7

CapAdap_9	4.80	5	3.0	5.9	9.6	20.7	24.4	23.2	13.3
CapAdap_10	4.92	6	3.7	4.8	7.0	19.9	22.9	28.4	13.3
CapAdap_11	5.03	5 <sup>a</sup>	3.3	5.2	8.5	17.3	23.2	19.2	23.2
CapAdap_12	4.93	5	1.1	5.5	8.5	21.0	26.6	22.9	14.4
CapAdap_13	5.01	6	2.2	2.6	10.0	20.3	23.6	25.1	16.2

Fonte: dados da pesquisa.

<sup>a</sup>: Existem múltiplos valores de moda.

A escala referente à *capacidade inovativa*, composta por 6 assertivas, é dividida em 2 dimensões. A primeira dimensão buscou identificar a capacidade da empresa em gerar inovações incrementais e a segunda, inovações radicais. A Tabela 21 evidencia claramente essa distinção no contexto da amostra pesquisada, uma vez houve maior concentração no conceito 6 em todas as variáveis associadas a inovação incremental e conceito 4 em todas as variáveis associadas a inovação radical. A maior média da escala foi estabelecida na variável CapInov\_3, a qual se refere a geração de inovações que reforçam o modo de competição da empresa. O pior desempenho da escala, com média de 3,55, foi estabelecida na variável CapInov\_4, que se refere a capacidade da empresa em gerar inovações que tornam a linha de produtos e serviços obsoleta. Assim, as respostas indicam que as empresas hoteleiras pesquisadas concentram-se na geração de inovações incrementais, em detrimento as inovações de natureza radical.

Tabela 21 – Frequência da escala Capacidade Inovativa

Variável	Média	Moda	Escala (%)						
			1	2	3	4	5	6	7
CapInov_1	5.00	6	3.0	4.4	8.5	20.3	21.8	22.1	19.9
CapInov_2	4.93	6	3.0	4.8	10.0	19.2	22.1	23.2	17.7
CapInov_3	5.04	6	2.2	4.8	9.2	17.7	21.8	25.5	18.8
CapInov_4	3.55	4	17.7	14.4	17.7	21.4	10.7	10.7	7.4
CapInov_5	4.66	4	4.4	5.5	12.9	22.1	21.8	18.1	15.1
CapInov_6	3.94	4	10.7	14.0	17.0	19.9	14.4	14.8	9.2

Fonte: dados da pesquisa.

Para mensurar a *vantagem competitiva*, foram utilizadas de 10 assertivas, com as quais se buscou evidências a respeito de como a empresa se distingue das demais em seus atributos competitivos como imagem, qualidade dos serviços e estratégia. Ao analisar os resultados expostos na Tabela 22, chama a atenção o desempenho das variáveis VantComp\_5 e VantComp\_6, para as quais foi atribuído o conceito 7 em mais de 50% dos questionários totais. As duas variáveis se referem, respectivamente, a busca dos empresários em reduzir os custos

gerais da empresa e por melhorar a produtividade. O pior desempenho da escala ficou por conta da variável VantComp\_9, com média 4.39 e concentração no conceito 4, a qual se refere a posse de grande fatia de mercado (*market share*).

Tabela 22 – Frequência da escala Vantagem Competitiva

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Escala (%)</b>						
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
VantComp_1	5.44	7	2.2	4.8	5.9	13.3	18.1	18.8	36.9
VantComp_2	5.32	6	2.2	0.7	8.1	16.2	20.7	28.4	23.6
VantComp_3	4.62	5	6.6	10.3	9.6	14.8	23.2	17.3	18.1
VantComp_4	5.30	7	2.6	4.8	8.5	11.4	18.8	24.4	29.5
VantComp_5	6.07	7	2.2	1.1	2.2	6.6	10.7	23.6	53.5
VantComp_6	6.10	7	1.5	1.8	3.3	3.3	11.4	25.8	52.8
VantComp_7	5.62	7	2.2	3.7	5.2	11.8	13.7	22.5	41.0
VantComp_8	5.12	5	3.0	5.9	7.4	12.5	25.1	23.2	22.9
VantComp_9	4.39	4	7.4	10.0	11.4	22.5	17.7	17.7	13.3
VantComp_10	4.79	5	5.2	4.1	10.0	19.2	25.8	21.0	14.8

Fonte: dados da pesquisa.

O construto *desempenho* foi composto por 6 assertivas, com as quais buscou-se mensurar a percepção do respondente a respeito de fatores mais objetivos, como taxa de ocupação, diária média, retorno sobre o investimento e vendas. Em todas as variáveis, houve maior concentração das respostas no conceito 4. A exceção foi estabelecida na variável VantComp\_15 que apresentou desempenho superior dentre as demais, com média de 4,48 e moda 5. Essa variável buscou mensurar a percepção do empresário sobre o número de hóspedes em relação ao número total de quartos disponíveis, ou seja, a taxa de ocupação do hotel. Todos os valores podem ser observados na Tabela 23.

Tabela 23 – Frequência da escala Desempenho

<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>Moda</b>	<b>Escala (%)</b>						
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Desemp_1	4.23	4	8.9	7.7	13.7	25.5	19.9	14.0	10.3
Desemp_2	4.30	4	7.0	6.3	16.6	23.6	20.7	17.7	8.1
Desemp_3	4.41	4	5.5	7.7	11.8	24.7	23.2	18.8	8.1
Desemp_4	4.21	4	12.9	7.4	14.8	18.5	17.3	15.5	13.7
Desemp_5	4.48	5	7.0	7.0	12.5	21.0	21.8	18.5	12.2
Desemp_6	4.40	4	6.3	7.4	10.3	28.0	21.4	17.0	9.6

Fonte: dados da pesquisa.

Após a análise descritiva dos resultados obtidos pelas escalas e variáveis, passou-se às análises multivariadas.

## 4.2 Análises Multivariadas

Os primeiros passos das análises multivariadas foram a realização dos testes de multicolinearidade e normalidade da amostra.

### 4.2.1 Análise da multicolinearidade

A multicolinearidade, segundo Hair Jr. et al. (2009), ocorre quando qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Uma forma de verificar a existência de multicolinearidade é a tolerância e sua medida inversa, o fator de inflação da variância. A tolerância é definida como a quantia de variabilidade da variável independente selecionada não explicada pelas outras variáveis independentes. Por sua vez, a inflação da variância é o cálculo do inverso do valor da tolerância.

Para avaliar o grau de multicolinearidade, optou-se pela análise da inflação da variância, com parâmetro  $VIF < 10$  para baixa colinearidade e  $VIF > 10$  para alta colinearidade. Assim, casos com níveis maiores de multicolinearidade são refletidos em valores de tolerância menores e valores maiores para VIF (Hair Jr. et al., 2009).

Tabela 24 – Multicolinearidade entre as variáveis

Variáveis	Tolerância	VIF	Variáveis	Tolerância	VIF
Coop_1	.256	3.909	CapAdap_10	.265	3.769
Coop_2	.273	3.657	CapAdap_11	.337	2.968
Coop_3	.251	3.977	CapAdap_12	.288	3.471
Coop_4	.248	4.033	CapAdap_13	.299	3.346
Coop_5	.214	4.663	CapInov_1	.238	4.193
Coop_6	.309	3.238	CapInov_2	.207	4.827
Coop_7	.345	2.903	CapInov_3	.267	3.748
Coop_8	.225	4.441	CapInov_4	.389	2.570

Coop_9	.339	2.950	CapInov_5	.307	3.253
Coop_10	.301	3.321	CapInov_6	.356	2.811
Coop_11	.259	3.867	VantComp_1	.439	2.279
Coop_12	.258	3.874	VantComp_2	.501	1.997
Coop_13	.295	3.390	VantComp_3	.501	1.997
CapAbs_1	.239	4.185	VantComp_4	.464	2.157
CapAbs_2	.233	4.292	VantComp_5	.483	2.068
CapAbs_3	.247	4.048	VantComp_6	.404	2.478
CapAbs_4	.214	4.678	VantComp_7	.559	1.787
CapAbs_5	.306	3.268	VantComp_8	.385	2.600
CapAdap_1	.248	4.029	VantComp_9	.348	2.872
CapAdap_2	.368	2.720	VantComp_10	.467	2.143
CapAdap_3	.260	3.843	Desemp_1	.312	3.205
CapAdap_4	.295	3.387	Desemp_2	.270	3.701
CapAdap_5	.316	3.168	Desemp_3	.269	3.716
CapAdap_6	.343	2.920	Desemp_4	.503	1.988
CapAdap_7	.340	2.943	Desemp_5	.299	3.343
CapAdap_8	.355	2.813	Desemp_6	.261	3.838
CapAdap_9	.356	2.810			

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar os valores de tolerância e VIF para todas as variáveis independentes, o VIF apresentou valor menor do que 10, o que demonstra baixo nível de colinearidade entre as variáveis. Isso significa que há baixa multicolinearidade e pode-se proceder a próxima fase da análise do modelo.

#### 4.2.2 Análise da normalidade

A avaliação da normalidade, ou seja, o grau em que os dados da amostra correspondem a uma distribuição normal, foi realizada com o teste *Kolmogorov-Smirnov* (KS). O parâmetro para esse teste esteve centrado no valor de  $p > 0,05$  para uma distribuição normal e  $p < 0,05$  no caso de uma distribuição não normal (Hair Jr. et al., 2009; Ringle et al., 2014).

Tabela 25 – Teste de normalidade *Kolmogorov-Smirnov*

Variáveis	Média	Mediana	Desvio	Assimetria	Curtose	KS	Sig.
-----------	-------	---------	--------	------------	---------	----	------

Coop_1	4.24	4.00	1.681	-.174	-.757	.122	.000
Coop_2	4.04	4.00	1.718	-.169	-.836	.133	.000
Coop_3	3.94	4.00	1.701	-.112	-.819	.137	.000
Coop_4	4.27	4.00	1.781	-.292	-.828	.143	.000
Coop_5	4.10	4.00	1.765	-.089	-.892	.119	.000
Coop_6	4.15	4.00	1.690	-.124	-.820	.129	.000
Coop_7	3.98	4.00	1.712	-.069	-.856	.119	.000
Coop_8	4.09	4.00	1.740	-.107	-.852	.122	.000
Coop_9	4.20	4.00	1.663	-.178	-.710	.136	.000
Coop_10	4.32	4.00	1.788	-.286	-.871	.147	.000
Coop_11	3.88	4.00	1.674	.016	-.711	.126	.000
Coop_12	4.14	4.00	1.778	-.073	-.978	.126	.000
Coop_13	3.94	4.00	1.661	-.008	-.684	.127	.000
CapAbs_1	5.07	5.00	1.522	-.551	-.335	.172	.000
CapAbs_2	5.06	5.00	1.495	-.598	-.120	.160	.000
CapAbs_3	5.20	5.00	1.488	-.760	.209	.176	.000
CapAbs_4	5.03	5.00	1.561	-.567	-.398	.179	.000
CapAbs_5	5.10	5.00	1.528	-.583	-.314	.187	.000
CapAdap_1	4.80	5.00	1.598	-.401	-.505	.143	.000
CapAdap_2	5.07	5.00	1.549	-.618	-.255	.176	.000

continua

continuação

Variáveis	Média	Mediana	Desvio	Assimetria	Curtose	KS	Sig.
CapAdap_3	4.89	5.00	1.549	-.537	-.231	.155	.000
CapAdap_4	5.20	5.00	1.446	-.701	.272	.161	.000
CapAdap_5	4.95	5.00	1.586	-.498	-.488	.163	.000
CapAdap_6	4.95	5.00	1.604	-.611	-.276	.164	.000
CapAdap_7	4.61	5.00	1.728	-.482	-.612	.173	.000
CapAdap_8	4.92	5.00	1.629	-.532	-.380	.147	.000
CapAdap_9	4.80	5.00	1.526	-.511	-.288	.160	.000
CapAdap_10	4.92	5.00	1.523	-.718	.049	.178	.000
CapAdap_11	5.03	5.00	1.625	-.595	-.327	.150	.000
CapAdap_12	4.93	5.00	1.425	-.441	-.304	.159	.000
CapAdap_13	5.01	5.00	1.448	-.537	-.125	.167	.000
CapInov_1	5.00	5.00	1.562	-.563	-.263	.160	.000
CapInov_2	4.93	5.00	1.562	-.541	-.329	.162	.000
CapInov_3	5.04	5.00	1.532	-.598	-.282	.178	.000
CapInov_4	3.55	4.00	1.831	.245	-.920	.122	.000
CapInov_5	4.66	5.00	1.620	-.354	-.522	.133	.000
CapInov_6	3.94	4.00	1.808	.030	-1.011	.116	.000

VantComp_1	5.44	6.00	1.623	-.887	-.037	.200	.000
VantComp_2	5.32	6.00	1.429	-.779	.269	.203	.000
VantComp_3	4.62	5.00	1.813	-.432	-.814	.170	.000
VantComp_4	5.30	6.00	1.625	-.837	-.124	.205	.000
VantComp_5	6.07	7.00	1.356	-1.858	3.480	.288	.000
VantComp_6	6.10	7.00	1.317	-1.900	3.591	.281	.000
VantComp_7	5.62	6.00	1.580	-1.113	.469	.229	.000
VantComp_8	5.12	5.00	1.602	-.756	-.104	.182	.000
VantComp_9	4.39	4.00	1.765	-.269	-.828	.128	.000
VantComp_10	4.79	5.00	1.596	-.587	-.161	.170	.000
Desemp_1	4.23	4.00	1.700	-.218	-.649	.143	.000
Desemp_2	4.30	4.00	1.616	-.272	-.566	.132	.000
Desemp_3	4.41	5.00	1.575	-.372	-.452	.147	.000
Desemp_4	4.21	4.00	1.896	-.207	-.993	.126	.000
Desemp_5	4.48	5.00	1.695	-.372	-.617	.145	.000
Desemp_6	4.40	4.00	1.602	-.338	-.422	.161	.000

Fonte: dados da pesquisa.

O teste realizado mostrou que nenhuma das variáveis apresentou aderência a distribuição normal. Como é possível constatar na Tabela 25, o valor de p em todas as variáveis ficou abaixo de 0,05. Além disso, das 53 variáveis analisadas, 50 apresentaram uma pequena assimetria negativa, o que indica um desequilíbrio da distribuição para o lado direito, e 3 variáveis apresentaram maior assimetria negativa, acima de - 1. Quando se observa a curtose, 46 variáveis apresentaram valores negativos, o que indica uma forma de distribuição mais achatada e 7 variáveis apresentaram valores positivos, o que sugere uma forma mais pontiaguda, sendo que 2 destas registraram valores superiores a 1.

Devido à constatação de que a amostra não apresentou aderência à distribuição normal, a análise recorreu ao método PLS-SEM (*Partial Least Squares – Structural Equations Modeling*), conforme os procedimentos descritos na seção dos métodos.

### 4.2.3 Verificação e ajuste do modelo em PLS

Para realizar os testes, verificar os resultados e ajustar o modelo proposto neste estudo, foram seguidas as recomendações de Ringle et al. (2014). Esses autores sugerem os passos mais adequados para o uso do método de Modelagem de Equações Estruturais com PLS no *software* SmartPLS 2.0, sendo caracterizados por momentos que intercalam testes, verificações e ajustes até que se possa estabelecer o modelo entendido como final.

#### 4.2.3.1 Verificação do modelo principal (*PLS Algorithm*)

O primeiro teste, após a inserção das variáveis e construção do modelo, buscou verificar as medidas da variância extraída (*Average Variance Extracted* – AVE), confiabilidade composta (*Composite Reliability* – CC), coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e consistência interna (*Alpha de Cronbach* – AC).

A validade convergente avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas (Hair Jr. et al., 2009). Correlações altas indicam que a escala está medindo seu conceito pretendido. Como parâmetro para essa avaliação, buscou-se valor de  $AVE > 0,50$  (Henseler, Ringle e Sincoviks, 2009).

A confiabilidade composta (CC) avalia o grau de consistência entre múltiplas medidas de uma variável e a consistência interna (AC) avalia a consistência entre as variáveis em uma escala múltipla. A idéia da consistência interna é que os itens ou indicadores individuais da escala devem mensurar o mesmo construto e assim serem altamente correlacionados (Hair Jr. et al., 2009). Utilizou-se o mesmo parâmetro para ambas as medidas, CC e AC  $> 0,70$  (Hair Jr. et al., 2014).

O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é uma medida da proporção da variância da variável dependente em torno de sua média que é explicada pelas variáveis independentes ou preditoras (Hair Jr. et al., 2009). Utilizou-se como parâmetro  $R^2 = 2\%$  para um efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  para um efeito médio e  $R^2 = 26\%$  para um efeito grande (Cohen, 1988).

A Tabela 26 mostra os valores de qualidade do modelo. São resultantes da primeira vez que o modelo completo foi rodado usando o *PLS Algorithm* e serviram como referência de comparação para o ajuste do modelo nas etapas seguintes.

Tabela 26 – Valores da qualidade do ajuste do modelo

Construtos	AVE	CC	R <sup>2</sup>	AC
CIDT	0.673	0.964	-----	0.959
Capacidade Absortiva	0.770	0.943	0.216	0.925
Capacidade Adaptativa	0.621	0.955	0.182	0.949
Capacidade Inovativa	0.613	0.904	0.502	0.871
Vantagem Competitiva	0.445	0.888	0.882	0.860
Desempenho	0.682	0.927	0.559	0.905

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar os valores da variância extraída (AVE), os resultados indicam a necessidade de uma análise mais aprofundada nas variáveis pertencentes ao construto vantagem competitiva (0,445), o qual apresentou valor abaixo de 0,50. Todos os demais construtos apresentaram valores aceitáveis de AVE, com destaque para o construto capacidade absortiva (0,770), seguido pelo construto desempenho (0,682).

Quando a confiabilidade composta, todos os construtos apresentaram índice maior que 0,70, sendo que o melhor desempenho foi o da escala CIDT (0,964). Assim como os resultados da CC, todos os construtos apresentaram índice superior a 0,70 na confiabilidade interna, com destaque para o construto CIDT.

A avaliação inicial do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) apresentou índices elevados para os construtos capacidade inovativa (50,2%), vantagem competitiva (88,2%) e desempenho (55,9%). Os demais construtos apresentaram efeito médio – capacidade absortiva (21,6%) e capacidade adaptativa (18,2).

#### 4.2.3.2 Verificação das cargas fatoriais e ajuste da validade convergente

Em face dos resultados da AVE, passou-se a verificar as relações entre as variáveis e seus construtos. Para tanto, foram analisadas as cargas fatoriais das variáveis, especialmente as

do construto Vantagem Competitiva, o qual apresentou AVE inferior a 0,5%. A Tabela 27 mostra as cargas fatoriais entre os construtos e seus indicadores.

Tabela 27 – Cargas fatoriais

<b>Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos</b>					
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>
Coop_1	0.828	Coop_6	0.800	Coop_11	0.825
Coop_2	0.824	Coop_7	0.784	Coop_12	0.835
Coop_3	0.837	Coop_8	0.869	Coop_13	0.804
Coop_4	0.822	Coop_9	0.772		
Coop_5	0.852	Coop_10	0.804		
<b>Capacidade Absortiva</b>					
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>
CapAbs_1	0.880	CapAbs_3	0.879	CapAbs_5	0.832
CapAbs_2	0.886	CapAbs_4	0.906		
<b>Capacidade Adaptativa</b>					
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>
CapAdap_1	0.836	CapAdap_6	0.729	CapAdap_11	0.786
CapAdap_2	0.745	CapAdap_7	0.780	CapAdap_12	0.822
CapAdap_3	0.807	CapAdap_8	0.763	CapAdap_13	0.784
CapAdap_4	0.808	CapAdap_9	0.781		
CapAdap_5	0.758	CapAdap_10	0.836		
<b>Capacidade Inovativa</b>					
<b>Incremental</b>			<b>Radical</b>		
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>		<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	
CapInov_1	0.886		CapInov_4	0.796	
CapInov_2	0.910		CapInov_5	0.803	
CapInov_3	0.887		CapInov_6	0.862	

continua

continuação

<b>Vantagem Competitiva</b>					
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>
VantComp_1	0.749	VantComp_5	0.514	VantComp_9	0.709
VantComp_2	0.654	VantComp_6	0.614	VantComp_10	0.681
VantComp_3	0.655	VantComp_7	0.563		
VantComp_4	0.702	VantComp_8	0.781		

<b>Desempenho</b>					
<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>	<b>Variável</b>	<b>Carga</b>
Desemp_1	0.820	Desemp_3	0.857	Desemp_5	0.847
Desemp_2	0.869	Desemp_4	0.666	Desemp_6	0.875

Fonte: dados da pesquisa.

Quando se interpreta os fatores, é preciso tomar uma decisão sobre quais cargas fatoriais vale à pena considerar. Segundo parâmetro apontado por Hair Jr. et al. (2009), cargas fatoriais entre 0,30 e 0,40 são consideradas como atendendo ao nível mínimo para interpretação da estrutura, cargas próximas a 0,50 são tidas como praticamente significantes e cargas próximas ou superiores a 0,70 são consideradas indicativas de estrutura bem definida e são a meta de qualquer análise fatorial. Mesmo em razão desses parâmetros, o pesquisador é o juiz a respeito das variáveis que devem permanecer a e aquelas que devem ser eliminadas (Hair Jr. et al., 2009).

Após a análise das cargas fatoriais, optou-se por retirar as variáveis que apresentaram valores próximos ou inferiores a 0,60. Foram extraídas as variáveis VantComp\_5 (0,514), VantComp\_6 (0,614) e VantComp\_7 (0,563). Essas variáveis afirmavam “buscamos sempre reduzir nossos custos gerais”, “buscamos sempre melhorar nossa produtividade” e “buscamos sempre alcançar economia de escala, ou seja, altas taxas de ocupação”, respectivamente.

Ainda, no que se refere ao construto Capacidade Adaptativa, a análise fatorial não permitiu a permanência das três dimensões (Sistema de gestão; Mercado; Tecnologia) como postulou Akgun et al. (2012). Sendo assim, nesta pesquisa a Capacidade Adaptativa será constituída pelas variáveis originais em formato unidimensional.

O passo seguinte foi dado ao depurar novamente os dados e verificar a validade convergente do modelo.

#### **4.2.3.3 Verificação do modelo principal (*PLS Algorithm*) - 2<sup>a</sup> rodada**

Após a eliminação das variáveis (VantComp\_5, VantComp\_6 e VantComp\_7) que apresentaram cargas fatoriais baixas em seus construtos, foi realizada a segunda rodada de testes em busca de melhoria dos valores de qualidade do modelo. A Tabela 28 apresenta os novos valores de AVE, confiabilidade composta, coeficiente de determinação e consistência interna, em comparação com a primeira rodada.

**Tabela 28 – Evolução dos valores de qualidade entre a 1<sup>a</sup> e a 2<sup>a</sup> rodadas**

<b>Construtos</b>	<b>AVE</b>	<b>AVE</b>	<b>CC</b>	<b>CC</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>AC</b>	<b>AC</b>
	<b>Rodada</b>	<b>1<sup>a</sup></b>	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>1<sup>a</sup></b>	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>1<sup>a</sup></b>	<b>2<sup>a</sup></b>	<b>1<sup>a</sup></b>
CIDT	0.673	0.673	0.964	0.964	-----	-----	0.959	0.959

Capacidade Absortiva	0.770	0.770	0.943	0.943	0.216	0.188	0.925	0.925
Capacidade Adaptativa	0.621	0.621	0.955	0.955	0.182	0.216	0.949	0.949
Capacidade Inovativa	0.613	0.613	0.904	0.904	0.502	0.182	0.871	0.871
Vantagem Competitiva	0.445	0.524	0.888	0.885	0.882	0.516	0.860	0.848
Desempenho	0.682	0.682	0.927	0.927	0.559	0.554	0.905	0.905

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados indicaram uma melhora no índice de AVE do construto vantagem competitiva, estando agora com valor aceitável ( $> 0,50$ ). Essa alteração também fez com que os valores de CC e AC desse construto também fossem modificados, mas apenas em casas decimais. Também houve impacto no valor do coeficiente de determinação ( $R^2$ ), sendo reduzido os valores referentes aos construtos capacidade absortiva, capacidade inovativa e vantagem competitiva, e aumentado o da capacidade adaptativa. Em uma leitura geral dos dados, todas as variáveis apresentam níveis de qualidade acima dos parâmetros aceitáveis.

Considerando que a 2<sup>a</sup> tentativa de MEE apresentou índices de ajustes satisfatórios, prossegue-se a verificação da análise discriminante dos construtos.

#### 4.2.3.4 Verificação da validade discriminante

Ao conceituar a validade discriminante, Hair Jr. et al. (2009: 126) expõe simplesmente como “o grau em que dois conceitos similares são distintos”. O teste empírico é realizado entre as medidas, ao considerar que a escala múltipla está correlacionada com uma medida semelhante, porém conceitualmente distinta. Para demonstrar que a escala múltipla é suficientemente diferente do outro conceito tido como semelhante, o valor da correlação deve ser baixo.

Para avaliar a validade discriminante, compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de Pearson) entre os construtos (Ringle et al., 2014). Como parâmetro, espera-se que as variáveis de cada construto exerçam maior poder de explicação para aquele construto do que para outro construto do modelo, ou seja, as raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações entre os dos construtos (Fornell e Larcker, 1981).

A Tabela 29 apresenta os valores da primeira análise da validade discriminante. Na matriz, os valores da raiz quadrada da AVE foram dispostos em diagonal e sombreados. A marcação em vermelho indica correlação superior a raíz quadrada da AVE dos construtos.

Tabela 29 – Primeira validade discriminante – critério *Fornell-Larcker*

	CIDT	Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Desempenho	Vantagem Competitiva	Incremental	Radical
CIDT	0.820						
Capacidade Absortiva	0.434	0.877					
Capacidade Adaptativa	0.464	0.730	0.788				
Desempenho	0.304	0.510	0.576	0.826			
Vantagem Competitiva	0.366	0.672	0.649	0.744	0.724		
Incremental	0.403	0.848	0.737	0.505	0.663	0.895	
Radical	0.375	0.655	0.558	0.380	0.514	0.680	0.821

Raíz quadrada da AVE dos construtos

Correlação superior a raíz quadrada da AVE dos construtos

Fonte: dados da pesquisa.

Ao analisar as correlações, é possível observar que a correlação apresentou valor superior do construto desempenho em relação à raiz quadrada da AVE do construto vantagem competitiva, impedindo a distinção entre os construtos e evitando, portanto, a validade discriminante do modelo.

Em razão disso, a variável VantComp\_10 (“Em geral, estamos mais bem sucedidos do que os nossos concorrentes diretos”) foi eliminada. Após rodar novamente os dados, foi garantida a validade discriminante entre os dois construtos.

A Tabela 30 apresenta os valores da segunda análise da validade discriminante. Na matriz, os valores da raiz quadrada da AVE foram dispostos em diagonal e sombreados. Diante dos resultados, o modelo pode ser considerado com validade discriminante.

Tabela 30 – Segunda validade discriminante – critério *Fornell-Larcker*

	CIDT	Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Desempenho	Vantagem Competitiva	Incremental	Radical
CIDT	0.820						
Capacidade Absortiva	0.434	0.877					
Capacidade Adaptativa	0.464	0.730	0.788				
Desempenho	0.304	0.511	0.576	0.826			
Vantagem Competitiva	0.377	0.685	0.660	0.714	0.735		
Incremental	0.403	0.848	0.737	0.505	0.675	0.895	
Radical	0.375	0.655	0.559	0.380	0.535	0.679	0.821

Raíz quadrada da AVE dos construtos

Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.2.3.5 Cargas fatoriais definitivas

Após verificação e análises dos construtos, as cargas fatoriais podem ser consideradas definitivas. A Tabela 31 apresenta a análise fatorial confirmatória dos construtos.

Tabela 31 – Cargas fatoriais definitivas

Variável	CIDT	Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Capacidade Inovativa		Vantagem Competitiva	Desempenho
				Incremental	Radical		
<b>Coop_1</b>	0.828						
<b>Coop_2</b>	0.824						
<b>Coop_3</b>	0.837						
<b>Coop_4</b>	0.822						
<b>Coop_5</b>	0.852						
<b>Coop_6</b>	0.800						
<b>Coop_7</b>	0.784						
<b>Coop_8</b>	0.869						
<b>Coop_9</b>	0.772						
<b>Coop_10</b>	0.804						
<b>Coop_11</b>	0.825						
<b>Coop_12</b>	0.835						
<b>Coop_13</b>	0.804						
<b>CapAbs_1</b>		0.880					
<b>CapAbs_2</b>		0.886					
<b>CapAbs_3</b>		0.878					
<b>CapAbs_4</b>		0.907					
<b>CapAbs_5</b>		0.834					
<b>CapAdap_1</b>			0.837				
<b>CapAdap_2</b>			0.745				
<b>CapAdap_3</b>			0.807				
<b>CapAdap_4</b>			0.807				
<b>CapAdap_5</b>			0.758				
<b>CapAdap_6</b>			0.728				
<b>CapAdap_7</b>			0.780				
<b>CapAdap_8</b>			0.763				
<b>CapAdap_9</b>			0.781				
<b>CapAdap_10</b>			0.836				
<b>CapAdap_11</b>			0.787				
<b>CapAdap_12</b>			0.822				
<b>CapAdap_13</b>			0.784				
<b>CapInov_1</b>				0.886			
<b>CapInov_2</b>				0.910			
<b>CapInov_3</b>				0.887			

continua

continuação

Variável	CIDT	Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Capacidade Inovativa		Vantagem Competitiva	Desempenho
				Incremental	Radical		
<b>CapInov_4</b>					0.796		
<b>CapInov_5</b>					0.802		
<b>CapInov_6</b>					0.862		
<b>VantComp_1</b>						0.766	
<b>VantComp_2</b>						0.688	
<b>VantComp_3</b>						0.712	
<b>VantComp_4</b>						0.693	
<b>VantComp_8</b>						0.801	
<b>VantComp_9</b>						0.740	
<b>Desemp_1</b>							0.820
<b>Desemp_2</b>							0.866
<b>Desemp_3</b>							0.857
<b>Desemp_4</b>							0.671
<b>Desemp_5</b>							0.846
<b>Desemp_6</b>							0.875

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.2.3.6 Confirmação da qualidade do ajuste do modelo

Antes de avaliar os índices de significância das relações e dos caminhos, foi verificado se os valores referentes à qualidade do modelo mantinham-se adequados em razão da eliminação da variável VantComp\_10, como sugerem Ringle et al. (2014). Para tanto, foram apreciados novamente os valores de AVE, confiabilidade composta,  $R^2$  e confiabilidade interna (*Alpha de Cronbach*).

Como confirmam os valores da Tabela 32, todas as AVEs foram mantidas em níveis bastante aceitáveis ( $> 0,50$ ), com especial melhora no valor referente ao construto vantagem competitiva durante as 3 rodadas (0,445 para 0,540). A confiabilidade composta manteve índices bastante elevados em relação ao parâmetro mínimo estabelecido (0,70). O coeficiente de determinação ( $R^2$ ), apresentou melhorias durante o processo de depuração dos dados, alcançando níveis de efeito grandes ( $> 26\%$ ) em quatro construtos, e níveis médios ( $> 13\%$ ) em três construtos. Quanto à confiabilidade interna, todos os valores são muito superiores ao parâmetro de 0,70, considerados, portanto, plenamente adequado.

Tabela 32 – Valores finais da qualidade do ajuste do modelo

Construtos	AVE	CC	R <sup>2</sup>	AC
CIDT	0.673	0.964	-----	0.959
Capacidade Absortiva	0.770	0.943	0.188	0.925
Capacidade Adaptativa	0.621	0.955	0.216	0.949
Capacidade Inovativa	0.613	0.904	0.182	0.871
Vantagem Competitiva	0.540	0.875	0.538	0.829
Desempenho	0.682	0.927	0.510	0.905

Fonte: dados da pesquisa.

Estando todos os índices em conformidade com os padrões pré-determinados de qualidade, passou-se para a análise da significância dos caminhos.

#### 4.2.3.7 Análise dos caminhos – *path coefficients*

A análise dos caminhos é um termo geral para um método que emprega correlações bivariadas para estimar as relações em um modelo de equações estruturais (Hair Jr. et al., 2009). O método é utilizado quando o pesquisador tem as hipóteses *a priori* sobre as relações causais entre as variáveis. Assim, o ponto de partida para uma análise de caminhos é a especificação de um modelo estrutural que represente a hipóteses e relações causais.

A análise dos caminhos estima a força de cada relação retratada na forma de uma seta em um diagrama de caminhos. Cada caminho representa uma relação causal entre os construtos ou estimativas relacionais. Sobre cada seta é indicado o valor da carga que é proporcional a quantidade da variância que a variável observada explica do construto a qual está ligada. A Figura 4 apresenta os caminhos e as cargas existentes entre as relações.

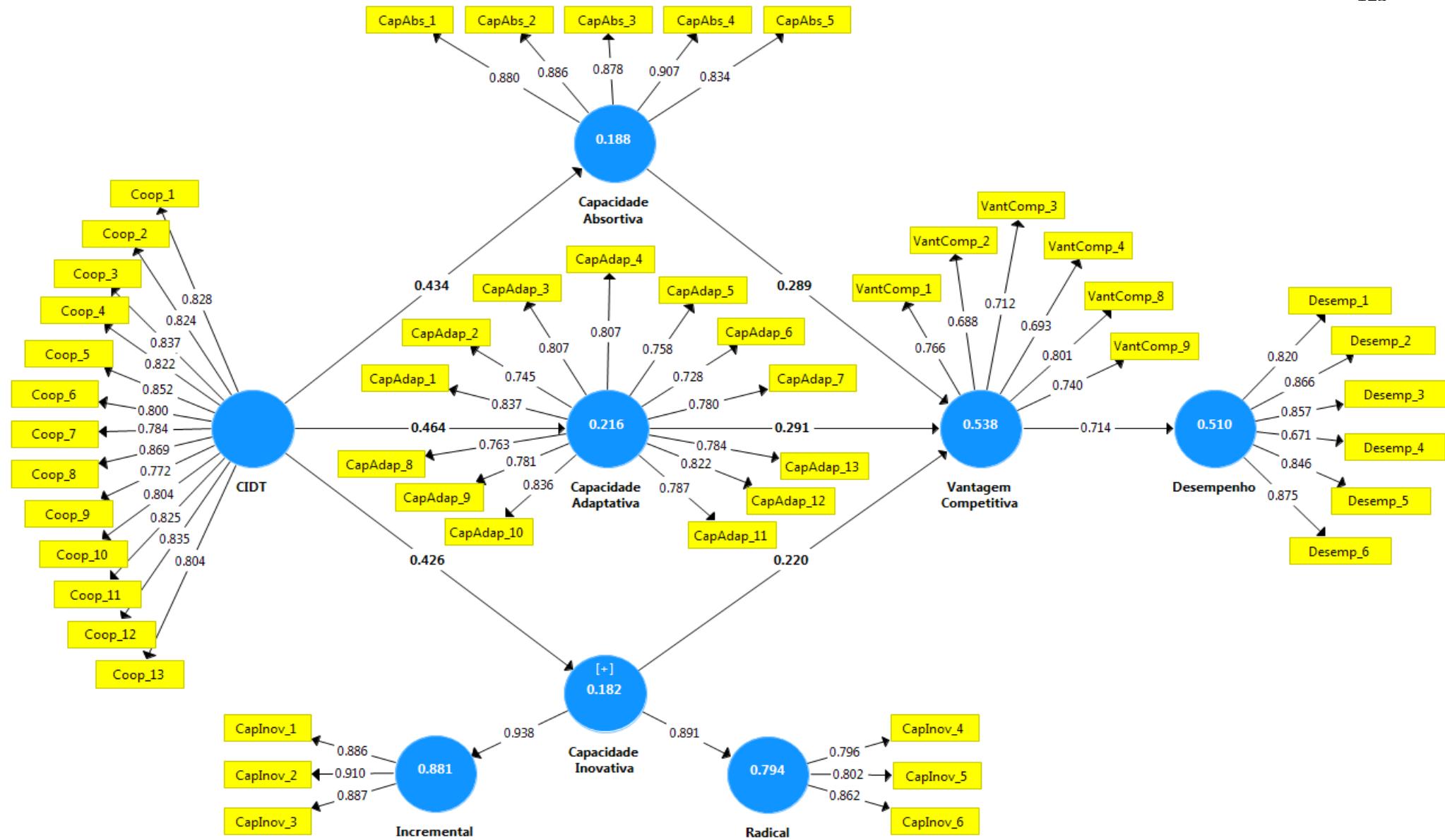


Figura 4 – Caminhos e cargas do modelo

Fonte: dados da pesquisa

A fim de facilitar a leitura dos dados, as relações e cargas foram transcrita na Tabela 33.

Tabela 33 – Coeficientes dos caminhos

Relações causais	Coeficiente de Caminho ( $\Gamma$ )
CIDT → Capacidade Absortiva	0,434
CIDT → Capacidade Adaptativa	0,464
CIDT → Capacidade Inovativa	0,424
Capacidade Absortiva → Vant. Comp.	0,289
Capacidade Adaptativa → Vant. Comp.	0,291
Capacidade Inovativa → Vant. Comp.	0,220
Vantagem Competitiva → Desempenho	0,714

Fonte: dados da pesquisa.

Os valores dos coeficientes de caminhos ( $\Gamma$ ) podem ser interpretados tais como os betas ( $\beta$ ) das regressões lineares simples (Ringle et al., 2014) e, tomando-se como referência os valores encontrados, é possível dizer que: ao aumentar a CIDT em 1, as capacidades dinâmicas aumentam em torno de 0,4; ao aumentar as capacidades dinâmicas em 1, a vantagem competitiva aumenta em torno de 0,2 e; ao aumentar a vantagem competitiva em 1, o desempenho aumenta em 0,7.

#### 4.2.3.7 Verificação da significância das relações - *bootstrapping*

A técnica do *bootstrapping* é utilizada para validar um modelo multivariado ao extrair um grande número de sub-amostras e estimar modelos para cada uma delas. Essa abordagem não dependente das suposições estatísticas sobre a população para avaliar a significância estatística, mas faz sua avaliação baseada somente nos dados amostrais (Hair Jr. et al., 2009). Em outras palavras, as hipóteses são submetidas a sucessivas reamostragens, na qual os coeficientes da amostra original são repetidamente processados em sub-amostras.

Para este estudo, optou-se pela utilização de 300 repetições (reamostragem) para avaliação do teste  $t$  (*Student*). O teste  $t$  avalia a significância estatística da diferença entre duas médias de amostras independentes para uma única variável dependente (Hair Jr. et al., 2009). O valor de  $t$  significa que a diferença entre os grupos não é devido à variabilidade da amostra, mas representa uma diferença verdadeira. Como parâmetro de avaliação para o valor do  $t$  de

*Student*, buscou-se um valor acima de 1,96 (Hair Jr. et al., 2014) para as relações entre os construtos. A Tabela 34 mostra o resultado do *bootstrapping*.

Tabela 34 – Teste *bootstrapping*, *t* de *Student* e *p*-valor

Construtos	Amostra Original	Média da amostra	Erro padrão	Teste <i>t</i>	<i>p</i> -valor
CIDT → Capacidade Absortiva	0.434	0.436	0.055	7.892	0.000
CIDT → Capacidade Adaptativa	0.464	0.466	0.053	8.789	0.000
CIDT → Capacidade Inovativa	0.426	0.431	0.056	7.674	0.000
Capacidade Absortiva → Vant. Compet.	0.289	0.295	0.129	2.234	0.026
Capacidade Adaptativa → Vant. Compet.	0.291	0.295	0.097	3.011	0.003
Capacidade Inovativa → Vant. Compet.	0.220	0.214	0.101	2.184	0.030
Capacidade Inovativa → Incremental	0.938	0.938	0.008	111.673	0.000
Capacidade Inovativa → Radical	0.891	0.890	0.016	56.516	0.000
Vantagem Competitiva. → Desempenho	0.714	0.720	0.031	22.956	0.000

Fonte: dados da pesquisa.

Antes da análise dos valores obtidos no *bootstrapping*, dois testes são recomendados, a validade preditiva e o tamanho do efeito. Segundo apontam Ringle et al. (2014), a validade preditiva ( $Q^2$ ) avalia quanto o modelo se aproxima do que se esperava dele, em termos de ajuste do modelo. O tamanho do efeito ( $f^2$ ) avalia quanto o construto é útil para o ajuste do modelo e é obtido por meio de um processo de inclusão e exclusão de construtos do modelo. Como parâmetros de avaliação buscaram-se valores acima de zero para  $Q^2$  e para  $f^2$  valores de 0,02 (pequeno), 0,15 (médio) e 0,35 (grande) (Hair Jr. et al., 2014). A Tabela 35 apresenta os valores de ambos os testes.

Tabela 35 – Teste da validade preditiva e tamanho do efeito

Construtos	Validade preditiva ( $Q^2$ )	Tamanho do efeito ( $f^2$ )
CIDT	-----	0.612
Capacidade Absortiva	0.144	0.645
Capacidade Adaptativa	0.132	0.554
Capacidade Inovativa	0.111	0.461
Vantagem Competitiva	0.279	0.341
Desempenho	0.344	0.552

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar os valores da Tabela 35, é possível constatar que tanto os valores de  $Q^2$ , quanto de  $f^2$  indicam que o modelo tem acurácia e que os construtos são importantes para o ajuste geral do modelo.

#### 4.2.3.8 Análise dos caminhos e teste das hipóteses

A análise do teste  $t$  de Student apresentou valores superiores ao parâmetro estabelecido ( $> 1,96$ ) em todas as relações. O teste da significância ( $p$ -valor) apresentou resultados significantes em todas as relações, ou seja, valores inferiores a 0,05. Com exceção da relação Capacidade Absortiva → Vantagem Competitiva (0,026) e Capacidade Inovativa → Vantagem Competitiva (0,030), em todas as demais relações, os valores foram inferiores a 0,01. Assim, as relações hipotéticas estabelecidas apresentaram elevado grau de significância, sendo possível, portanto, rejeitar as hipóteses nulas ( $H_0$ ) e apreciar as hipóteses alternativas.

O primeiro grupo de caminhos estabeleceu a relação entre a CIDT e as Capacidades Dinâmicas. A primeira hipótese desse grupo supôs que a CIDT teria efeito positivo na Capacidade Absortiva (**H1a**), a qual apresentou coeficiente de caminho 0,434 e valor de  $t$  de 7,892 para um nível de significância inferior a 0,01.

A segunda hipótese supôs que a CIDT produziria um efeito positivo na Capacidade Adaptativa (**H1b**). Segundo os resultados estatísticos – coeficiente de caminhos em 0,464, valor de  $t$  em 8,789 e  $p$ -valor de 0,00, a hipótese foi aceita a um nível de significância inferior a 0,01.

A terceira hipótese sustentou que um efeito positivo da CIDT na Capacidade Inovativa (**H1c**). Essa hipótese foi aceita com significância inferior a 0,01, coeficiente de caminho com carga de 0,424 e valor de  $t$  de 7,674.

O segundo grupo de caminhos estabeleceu relação entre as Capacidades Dinâmicas e a Vantagem Competitiva. A primeira hipótese nesse grupo sustentou que a Capacidade Absortiva apresentaria efeito positivo na Vantagem Competitiva (**H2a**), suposição esta que foi confirmada por um valor significativo (0,026) na relação entre os dois construtos (portanto  $< 0,05$ ), com coeficiente de caminho de 0,289 e valor  $t$  de 2,234.

A segunda hipótese, supondo um efeito positivo da Capacidade Adaptativa na Vantagem Competitiva (**H2b**), apresentou índices que consideraram a relação significante com *p*-valor de 0,003, coeficiente de caminho em 0,291 e valor de *t* de 3.011.

O caminho estabelecido entre a Capacidade Inovativa e a Vantagem Competitiva correspondeu à terceira hipótese do grupo (**H2c**). Nessa relação a influência positiva da Capacidade Inovativa não foi rejeitada, mas suportada com significância inferior a 0,05 (0,030), coeficiente de caminho de 0,220 e valor de *t* de 2.184.

A última hipótese do estudo estabeleceu caminho entre a Vantagem Competitiva e o Desempenho (**H3**). Segundo essa hipótese, a Vantagem Competitiva apresentaria influência positiva no Desempenho, relação esta confirmada com valores elevados de significância (0,000), coeficiente de caminho (0,714) e valor de *t* (22,956).

O Quadro 11 apresenta um resumo do teste de hipóteses após todos os testes estatísticos concluídos.

Quadro 11 – Resultado do teste das hipóteses

Hipótese	Caminho	Teste <i>t</i>	<i>p</i> -valor	Sig.	Resultado
<b>H1a:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade absorptiva da organização.	CIDT → Capacidade Absortiva	7,892	0,000	< 0,01	Suportada
<b>H1b:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade adaptativa da organização.	CIDT → Capacidade Adaptativa	8,789	0,000	< 0,01	Suportada
<b>H1c:</b> A cooperação interorganizacional em destinos turísticos afeta positivamente a capacidade inovativa da organização.	CIDT → Capacidade Inovativa	7,674	0,000	< 0,01	Suportada
<b>H2a:</b> A capacidade absorptiva tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade Absortiva → Vantagem Competitiva	2,234	0,026	< 0,05	Suportada
<b>H2b:</b> A capacidade adaptativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade Adaptativa → Vantagem Competitiva	3,011	0,003	< 0,01	Suportada
<b>H2c:</b> A capacidade inovativa tem impacto positivo na vantagem competitiva da organização.	Capacidade Inovativa → Vantagem Competitiva	2,184	0,030	< 0,05	Suportada
<b>H3:</b> A vantagem competitiva tem impacto positivo no desempenho da organização.	Vantagem Competitiva → Desempenho	22,956	0,000	< 0,01	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Fundamentado na abordagem das Capacidades Dinâmicas e na Visão Baseada em Recursos, esta tese buscou examinar os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, por conseguinte, no desempenho da empresa. Especificamente, a partir de uma perspectiva de integração e compartilhamento de recursos, foi desenvolvida uma nova forma para mensurar a cooperação entre organizações e empresas em destinos turísticos e proposto que esse relacionamento afetaria positivamente as capacidades das empresas de absorver conhecimento, adaptar-se e gerar inovações em uma razão dinâmica e, por meio dessas capacidades, obterem ainda vantagem competitiva e melhor desempenho.

Como resultado, foi provido forte suporte para os relacionamentos descritos nas hipóteses e, portanto, para posicionamento sustentado na tese. Em síntese, este estudo proveu um instrumento inédito para mensurar a cooperação interorganizacional em destinos turísticos (1), identificou que a CIDT produz efeito positivo no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas hoteleiras (2), verificou que as capacidades dinâmicas absorptiva, adaptativa e inovativa estão positivamente relacionadas à obtenção de vantagem competitiva (3) e identificou que os hotéis obtêm melhores resultados de desempenho a partir do alcance de vantagem competitiva (3), segundo o modelo proposto.

Reconhecendo que a cooperação interorganizacional assume uma variedade de características e formas de constituição, buscamos na literatura organizacional e na literatura voltada ao estudo do turismo aspectos conceituais que pudessem identificar o grau de relacionamento entre organizações, empresas e entidades no contexto dos destinos turísticos. Avaliadas as características e respeitadas as singularidades do setor, foi construída, testada e validada uma escala que mostrou-se útil a fim de mensurar como as principais organizações em destinos turísticos relacionam-se entre si. Com esse produto, é possível lançar as análises para além da visão tradicional baseada apenas no número de acordos formados entre organizações – uma *proxy* utilizada para esse tipo de mensuração (e.g. Ang, 2008). Levando em conta o somatório de indicadores que o constitui, os quais expressam elementos como comunicação, confiança, integração, compromisso, aprendizagem, estruturação, dentre outros, o novo instrumento tende a avaliar com maior tenacidade os relacionamentos interorganizacionais em destinos turísticos.

O primeiro grupo de hipóteses (H1a; H1b; H1c) supôs que a CIDT afetaria positivamente as capacidades dinâmicas da empresa, sendo todas elas suportadas. Esse resultado deve ser analisado com parcimônia. De um lado, as capacidades dinâmicas têm sido descritas pela literatura como habilidades (Teece et. al., 1997) ou rotinas organizacionais (Nelson e Winter, 1982; Winter, 2000) que são originadas em face da dinâmica do ambiente (Teece et. al. 1997; Ambrosini e Brownman, 2009), constituídas por processos internos (Eisenhardt e Martin, 2000), como modelos aprendidos e estáveis da coletividade (Zollo e Winter, 2002) por meio do qual as empresas buscam obter e sustentar vantagem competitiva (Wang e Ahmed, 2007). De outro, a CIDT, resultante de uma visão plural dos relacionamentos interorganizacionais, amparada em evidências que sugerem ser a integração em rede um caminho em potencial por meio do qual as empresas obtêm recursos que não estejam disponíveis internamente (Blyler e Coff, 2003), sendo a estrutura dos relacionamentos um fator determinante para o retorno e desempenho dos recursos em nível de firma (Burt, 1992; Gnyawali e Madhavan, 2001). Tem-se, portanto, um fator gerado e desenvolvido internamente (capacidades dinâmicas) e outro eminentemente externo e relacional (CIDT). A conexão entre ambos, neste estudo, foi confirmada.

Essa confirmação, baseada no método e nos instrumentos utilizados, sugere, por exemplo, que as empresas que percebem seu ambiente como em elevado nível de “troca de informações sobre o mercado turístico (clientes; tendências; oportunidades ou ameaças)”, também são aquelas que apresentam melhor desempenho em “rotinas eficazes para identificar, valorizar e trazer novas informações e conhecimentos do ambiente externo” ou apresentam conceitos elevados em “monitorar regularmente as alterações em nosso mercado”. Assim, a relação de impacto foi estabelecida entre aspectos claros e conhecidos em cada um dos construtos, tendo como base a percepção dos gestores. Segundo apontam Ambrosini e Bowman (2009), a percepção e motivação dos gestores é um dos vários fatores que estão relacionados com a geração das capacidades dinâmicas, o que pode incluir diferenças cognitivas entre esses indivíduos que os levam a tomar decisões em diferentes pontos no tempo (Amit e Schoemaker, 1993). Em razão disso, a percepção desses indivíduos, por influência dos efeitos da cooperação interorganizacional em destinos turísticos, gerou estímulo para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas hoteleiras.

Chama a atenção, no entanto, que a literatura ainda sabe pouco a respeito da formação das capacidades dinâmicas, ou seja, como elas são moldadas, desenvolvidas e quais são seus

fatores antecedentes diretos (Barreto, 2010; Giudici e Reinmoeller, 2012; Stefano, Peteraf e Verona, 2010). Portanto, fez sentido uma relação entre a atividade coletiva – onde a empresa obtém recursos como informação e conhecimento – e a atividade interna da empresa – por meio da absorção e aplicação do conhecimento, uma vez que muitos elementos entre os dois residem ainda no campo da especulação, o que sugere um amplo tecido de investigação ainda em construção.

Quanto ao segundo grupo de hipóteses (H2a; H2b; H2c), este estudo encontrou evidências para suportar a noção de que as capacidades dinâmicas impactam positivamente a vantagem competitiva da empresa. As capacidades dinâmicas, por natureza, têm o papel de produzir uma combinação de recursos e capacidades difíceis de serem imitadas ou reproduzidas (Teece et al., 1997). Essa combinação única permite que a empresa utilize a base de recurso da forma mais adequada (Ambrosini e Bownman, 2009) e, então, obtenha vantagem competitiva. Segundo as evidências encontradas, as empresas hoteleiras que estabeleceram rotinas e processos dinâmicos, baseado na (re)configuração de seus recursos e capacidades, alcançaram melhoria dos produtos e serviços, redução dos custos e aumento da produtividade, distinção clara com a imagem da marca, oferecimento de serviços adicionais e inovações, além de maior fatia de mercado, em relação aos seus concorrentes.

Os resultados encontrados nesta tese coadunam com visão de diversos autores que posicionam as capacidades dinâmicas como protagonistas para a geração da vantagem competitiva (Zott, 2003; Teece et al., 1997; Griffith e Harvey, 2006), juntando-se ao pequeno número de estudos que encontraram evidências empíricas de uma relação direta entre esses fatores (e.g. Newbert, 2008; Schilke, 2014; Thomas e Wood, 2014). No entanto, o presente estudo foi alicerçado em três capacidades dinâmicas específicas, as quais apresentaram resultados inéditos.

Segundo dados desta pesquisa, a capacidade absorptiva gerou impacto positivo na vantagem competitiva das empresas hoteleiras – confirmando a hipótese H2a. A capacidade da empresa de efetivamente criar, gerenciar e explorar conhecimento tem sido reconhecida como um recurso essencial ou mesmo estratégico (Matusik e Hill, 1998; Liao et al., 2007; Grant, 1996). Ao investir no aprimoramento dos processos de identificação e assimilação, a empresa é estimulada a contínua revitalização do estoque de conhecimento, criando a acuraria de percepção necessária para que o conhecimento seja transformado e aplicado em novos produtos

(Zahra e George, 2002). Diante disso, ficou evidente que as empresas hoteleiras com melhor desenvolvimento de seus processos de absorção, ou seja, que conseguem identificar determinado conhecimento externo como valioso, adquiri-lo, assimilá-lo e explorá-lo em seus produtos e serviços, apresentaram melhores índices em qualidade de produtos e serviços, inovações e imagem distinta em relação aos concorrentes. Portanto, a capacidade absorptiva contribui para distinguir o hotel de seus competidores, constituindo-se em uma importante fonte de vantagem competitiva.

Esse resultado traz respaldo à visão de que as empresas hoteleiras são cada vez mais dependentes de sua habilidade de adquirir conhecimento interno e externo (Pyo, Uysal e Chang, 2002; Nieves e Haller, 2014), fazendo do conhecimento um recurso crítico para a inovação (Nieves et al., 2014) e obtenção de vantagem competitiva. Finalmente, reafirma que o instrumento de medição da capacidade absorptiva baseado em Zahra e George (2002) é adequado ao setor hoteleiro, em oposição ao sugerido por Thomas e Wood (2014).

A influência positiva da capacidade adaptativa na vantagem competitiva das empresas hoteleiras foi sustentada – confirmando a hipótese H2b. Essa capacidade se refere à habilidade da empresa em prontamente reconfigurar recursos e coordenar processos com a finalidade de desenvolver mais produtos de sucesso (Akgun et al., 2012; Gibson e Birkinshaw, 2004). Segundo sugerem nossos resultados, ao desenvolver a capacidade adaptativa, os hotéis aprimoram a habilidade de monitorar e responder as mudanças no mercado e na tecnologia, monitorar consumidores e competidores, acessar as tecnologias complementares desejadas e encorajar os indivíduos a desafiarem as práticas pessoais e organizacionais obsoletas. Esse conjunto de habilidades permite que as empresas hoteleiras desenvolvam com maior agilidade e sucesso produtos e serviços que atendam aos níveis de qualidade e preferência dos consumidores, promovendo, então, vantagem competitiva.

Esse resultado ajuda a esclarecer e sustentar a idéia de que a capacidade adaptativa é um importante instrumento na geração de vantagem competitiva, uma relação ainda pouco explorada pela literatura, o que demonstra que os achados nesta linha se constituem em um fato novo. Iniciativas pontuais trouxeram algumas evidências nessa direção, destacando que a capacidade adaptativa importa para alguns fatores considerados estratégicos. Além de influenciar o crescimento das vendas, da fatia de mercado e da taxa de lançamento de novos produtos (Oktemgil e Greenley, 1997) e contribuir para melhorar a orientação da empresa para

os clientes e concorrentes (Zhou e Li, 2010; You et al., 2013), identificamos que a capacidade adaptativa é um fator de forte influencia para o sucesso dos negócios baseados na prestação de serviços. Diante do exposto, os resultados desta tese figuram entre as poucas iniciativas que investigaram os resultados da capacidade adaptativa, especialmente no que se refere à vantagem competitiva da empresa.

Por sua vez, a capacidade inovativa impactou positivamente a vantagem competitiva das empresas hoteleiras – confirmando a hipótese H2c. Evidências empíricas creditam à inovação como responsável por retornos financeiros positivos (Subramanian e Nilakanta, 1996; Cefis e Ciccarelli, 2005), melhor atuação de mercado (Tidd, 2001) e desempenho geral da empresa (Calantone et al., 2002; Ken e Tsai, 2010). A presente pesquisa não investigou a inovação *per si*, mas um conjunto de habilidades que formam a capacidade inovativa e seu efeito sobre a vantagem competitiva, uma contribuição que estende a compreensão para o plano estratégico das organizações. Nessa direção, os resultados encontrados sugerem que ao desenvolver a capacidade inovativa, as empresas hoteleiras aprimoram suas habilidades de produzir inovações aparentemente essenciais para competir. Sendo de natureza radical ou incremental, as inovações alcançadas na oferta, no conhecimento e no modo de competir dos hotéis apresentaram como resultado direto a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e da quantidade de serviços adicionais, a freqüência das inovações, a participação no mercado e vantagens estratégicas em relação aos concorrentes. Entende-se que a capacidade inovativa possibilitou, portanto, vantagem competitiva.

Esse resultado coaduna com a visão segundo a qual a capacidade inovativa, como uma capacidade dinâmica, habilita a empresa a ativar novos caminhos para conquistar vantagem competitiva (Subramanian e Youndt, 2005). Nesta pesquisa, a capacidade inovativa incremental recebeu as maiores médias e conceitos quando comparada a capacidade inovativa radical. Isso reflete uma característica da indústria do turismo, marcada pela evolução constante através da introdução de mudanças incrementais (Nieves e Haller, 2014). Estudos anteriores sustentaram que as capacidades dinâmicas podem existir mesmo em ambientes com dinâmica moderada, caracterizados por mudanças menos freqüentes e com maior grau de previsibilidade (Eisenhardt e Martin, 2000; Pavlou e Sawy, 2011). Sendo assim, seja por meio da exploração da trajetória de inovação já construída, com inovações que tirem o melhor proveito das condições existentes, ou seja por meio do rompimento da trajetória de inovações, com produtos e serviços

significativamente novos, a empresa pode ter na capacidade inovativa uma importante fonte de oportunidades competitivas.

Em relação às três capacidades utilizadas, é valido retomar as expectativas mencionadas por Wang e Ahmed (2007) e fazer algumas observações. Segundo os referidos autores, as capacidades absortiva, adaptativa e inovativa são três importantes mecanismos que realizam a ligação entre os recursos internos e a vantagem competitiva. Segundo nossos resultados, as três capacidades apresentaram não apenas efeito positivo, mas também uma certa proximidade no valor do peso de impacto na vantagem competitiva (fator ainda mais evidente entre a capacidade absortiva e a capacidade adaptativa), indicando que cada uma tem uma parcela significativa de contribuição em uma área distinta e sugerindo uma possível complementaridade entre elas. Por exemplo, a capacidade adaptativa, ao enfatizar o alinhamento dos recursos em tempo oportuno em razão das mudanças do ambiente, a capacidade absortiva, ao sublinhar a importância de tomar o conhecimento externo e conduzí-lo adequadamente pelo ambiente interno e a capacidade inovativa, ao realçar a ligação entre o desenvolvimento de produtos e o mercado consumidor. Sendo assim, as três capacidades demonstraram elevado potencial de transformação dos recursos da empresa em ofertas na forma de produtos e serviços que entregam valor superior aos consumidores, conforme esperado por Wang e Ahmed (2007).

Finalmente, a vantagem competitiva gerou impacto positivo sobre o desempenho das empresas – confirmando a hipótese H3. Na presente pesquisa, esse impacto foi identificado quando se examinou a relação entre os dois construtos em um dado momento. Ao tomar os dados em uma amostra num determinado corte no tempo, foi excluída a perspectiva da vantagem competitiva sustentada (*sustained competitive advantage*) (Barney, 1991), mas priorizou-se maior foco sobre os dados de vantagem competitiva e desempenho e em relação à concorrência no momento da coleta. Segundo a visão de que as capacidades não necessariamente conferem a empresa melhor desempenho (Wang e Ahmed, 2007; Newbert, 2008), as empresas hoteleiras apresentaram desempenho superior em razão de conseguir implementar as melhores estratégias competitivas.

Segundo apontam os dados, ao obter uma marca forte e distinta, ao oferecer produtos e serviços adicionais, inovadores e de melhor qualidade, alcançar maior fatia de mercado e entender possuir vantagens estratégicas em relação aos concorrentes, os hotéis conseguiram capturar maior valor econômico e garantir bons índices de desempenho. Nesse sentido, os

resultados coadunam com evidências de estudos prévios, os quais confirmam que o valor da marca (Kim e Kim, 2015) e o oferecimento de serviços adicionais (Orfila-Sintesb e Mattsson, 2007) têm efeito positivo sobre o desempenho e sobre a inovação nas empresas hoteleiras.

Finalmente, dentre as variáveis de desempenho avaliadas, destacou-se a taxa de ocupação (Desemp\_5). Esse indicador é um importante demonstrativo da quantidade de hóspedes em relação à capacidade total do hotel (número de quartos). Uma demanda elevada significa que as empresas hoteleiras apresentam maiores atratividades e, por conseguinte, maiores índices de vantagem competitiva. A partir de uma boa ocupação, o hotel tem a possibilidade de melhorar seus índices financeiros e o retorno obtido em cada produto comercializado.

Portanto, nossos resultados, segundo o modelo proposto, suportam a idéia de que a vantagem competitiva, a partir da cooperação interorganizacional e via desenvolvimento das capacidades absortiva, adaptativa e inovativa, é um importante meio pelo qual a empresa pode melhorar seu desempenho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo contempla as últimas considerações acerca do estudo realizado, destacando as contribuições acadêmicas e gerenciais, limitações e sugestões para futuros estudos.

### 6.1 Contribuições acadêmicas

Este estudo somente iniciou a discussão acerca da complexa relação que envolve a cooperação interorganizacional, as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa, vantagem competitiva e desempenho. No entanto, algumas contribuições acadêmicas foram alcançadas.

Primeiramente, estendeu a literatura ao prover novo *insight* sobre a cooperação interorganizacional. Partindo de uma visão integradora, identificou aspectos importantes da literatura, os quais serviram de base para a geração de um instrumento que caracteriza a cooperação interorganizacional em destinos turísticos. Com esse produto da tese, agora é possível identificar o nível de relacionamento não somente entre as empresas, mas levando em conta a diversidade de organizações que atuam diretamente na atividade do turismo.

Em segundo lugar, analisou a relação entre a CIDT e as capacidades dinâmicas, o que intensifica a visão de que recursos valiosos são encontrados não somente no interior das empresas, mas podem ser obtidos por meio das redes de relacionamentos externos. Especialmente no setor do turismo, mas ainda em destinos turísticos, espaços amplamente reconhecidos pela necessidade de integração dos recursos dispersos entre as empresas, organizações e instituições como forma de oferecer um produto turístico com características únicas e especiais a seus visitantes.

No que se refere ao campo da pesquisa em capacidades dinâmicas, embora a literatura concorde que as capacidades dinâmicas são ativos valiosos, este estudo validou esta premissa. A pesquisa proveu suporte empírico para a noção de que as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa desempenham importante papel para o sucesso estratégico das empresas junto ao mercado. Nossos resultados sugerem que essas empresas conseguiram gerar maior valor e inovar em seus produtos e serviços, proporcionando maiores benefícios percebidos pelo

mercado consumidor. Por meio das três capacidades, as empresas hoteleiras obtiveram melhores resultados nos índices relacionados à vantagem competitiva e desempenho.

Finalmente, a presente pesquisa levou a análise da relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva para um ambiente com características singulares baseado na prestação de serviços, conforme sugerido por Schilke (2014) e ampliou a análise do efeito das capacidades dinâmicas sobre o sucesso das empresas hoteleiras, como sugerido por Nieves e Haller (2014).

## **6.2 Contribuições gerenciais**

Segundo sugerem nossas evidências, é importante que as empresas cultivem uma visão cooperativa, reconhecendo que importantes recursos e capacidades podem estar além de suas próprias fronteiras. Essa postura é potencialmente vantajosa para nutrir as capacidades da empresa e desenvolvendo-las, contribuindo assim para a (re)configuração dos recursos e capacidades a medida que o relacionamento com as organizações no ambiente externo proporciona informações e conhecimentos valiosos para a tomada de decisão estratégica. A luz da realidade atual, caracterizada pela intensa competição, nossos resultados demonstraram que é possível construir relacionamentos saudáveis, indicando que há espaço tanto para a competição quanto para a cooperação interorganizacional em destinos turísticos.

Os resultados deste estudo deverão ajudar a expandir o leque de informações necessárias a gestão hoteleira. Especificamente, eles indicam que os tomadores de decisão devem prestar mais atenção no desenvolvimento de capacidades que permitam um processo contínuo de (re)configuração dos recursos e capacidades internas. Ao promover o aprimoramento de suas capacidades em uma perspectiva dinâmica, a empresa estará mais preparada para lidar adequadamente com o conhecimento externo, adaptar suas práticas e processos e gerar inovações nos produtos e serviços. Com isso, é esperado que a empresa seja proativa em determinar sua posição estratégica e competitiva, de tal forma que não possa ser mitigada pela concorrência, atendendo com eficácia as exigências do mercado e, portanto, garantindo vantagem competitiva e melhor desempenho.

### **6.3 Limitações e direções para futuras pesquisas**

O desenvolvimento de um tema tão complexo, devido à proposição em uma visão conjunta de elementos conceituais e práticos ainda em processo de maturação pela academia, impôs diversas limitações. Essas limitações servem como barreiras a serem superadas em futuras investigações.

A primeira limitação refere-se à aplicação da pesquisa em um único setor ou atividade de negócio, a hotelaria. Empresas representam uma variedade de indústrias e características que as diferenciam umas das outras. Para tanto, um cuidado maior deve ser exercitado ao generalizar nossos resultados. Futuros estudos poderão examinar as conclusões deste estudo em outras configurações, incorporando diferentes indústrias, de modo a conferir maior grau de variância ambiental no conjunto de dados.

A segunda limitação refere-se à coleta de dados. Foi necessário considerar um amplo cenário, sendo este composto por hotéis espalhados por destinos turísticos em todo o Brasil. Essa decisão aumentou o número de variáveis e características da amostra, desde aspectos internos das empresas hoteleiras até características de cada destino turístico. Estudos futuros poderão realizar uma coleta com menor variabilidade, concentrando, por exemplo, em uma única rede de hotéis ou assumindo apenas uma característica empresarial como fator determinante, como nível de serviço ou classificação de qualidade do empreendimento.

Este pesquisa limitou-se às capacidades absorviva, adaptativa e inovativa. Ainda nesse desenho, pesquisas futuras podem testar a correlação entre as três capacidades e identificar o efeito resultante dessa combinação. Ao considerar outras possibilidades, é válido examinar o efeito de outras capacidades sobre a vantagem competitiva e desempenho. Além disso, é preciso conhecimento mais profundo sobre a variedade de mecanismos que estão por trás da formação e desenvolvimento de uma capacidade dinâmica. Em especial, ainda é necessário destinar atenção em compreender como as capacidades são, de fato, “dinamizadas” dentro de sua estrutura de constituição, quais fatores as antecedem, o que ou quem provoca sua formação ou erosão.

Finalmente, a presente pesquisa fez escolhas em relação aos instrumentos de mensuração. Outros fatores não incluídos aqui poderiam demonstrar mais sobre o

desenvolvimento das capacidades dinâmicas e seus efeitos, como indicadores objetivos ou variáveis moderadoras. Além disso, é importante a continuidade do desenvolvimento de construtos e instrumentos de medição adequados para o panorama conceitual que envolve a abordagem das capacidades dinâmicas.

Em conclusão, há um campo aberto para ser explorado e muito a ser estudado. Inúmeras possibilidades de investigação parecem estar associadas aos resultados aqui expostos. Ao reconhecer, conscientemente, as limitações de nossos esforços de pesquisa, também nos asseguramos de um horizonte que sugere perspectivas positivas, pautado pela dedicação em fazer melhor, continuamente. Sendo assim:

Ao trabalho!

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acedo, J.; Barroso, C.; Galan, J. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27: 621-636.
- Achrol, R.; Stern, L. (1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1): 36-50.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45: 425-455.
- Ahuja, G.; Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal*, 22: 521-543.
- Aiken, M.; Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intraorganizational structure. *American Sociological Review*, 63: 912-930.
- Akgun, A.; Keskin, H.; Byrne, J. (2012). Antecedents and Contingent Effects of Organizational Adaptive Capability on Firm Product Innovativeness. *Journal of Production Innovation Management*, 29(1): 171-189.
- Allred, C; Fawcett, S.; Wallin, C.; Magnan, G; (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1): 129-161.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1): 29-49.
- Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14 (1): 33-46.
- Andrade, J.; Escrivão Filho, E. (2003). Cluster e cooperação entre empresas: uma enquete (survey) com pequenos empreendimentos hoteleiros da região central do Estado de São Paulo. In: Egepe – Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão De Pequenas Empresas, 26 a 28 de novembro de 2003, Brasília. Brasília: UEM/UEL/UnB, p. 626-639.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Dow Jones-Irwin.
- Andrighi, F.; Hoffmann V. (2010). Redes e Cooperação na Destinação Turística de Urubici/SC. *Turismo em Análise*, 21(1).
- Ang, S. (2008). Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29: 1057-1075.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy; an analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Aragón-Correa, J.; Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28: 71-88.

- Araujo, L.; Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29 (4): 1138–1164.
- Arikan, A. (2009). Interfirm knowledge exchanges and the knowledge creation capability of clusters. *Academy of Management Review*, 34(4): 658-676.
- Armstrong, C.; Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm? *Journal of Management*, 33: 959.
- Auh, S.; Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58: 1652– 1661.
- Baggio, R.; Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30, (8): 1-15.
- Balestrin, A; Verschoore, J.; Reyes Junior, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *RAC*, 14(3): 458-477.
- Balestro, M.; Júnior, J.; Lopes, M.; Pellegrin, I. (2004). A experiência da Rede PETRO-S: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial: 181-202.
- Barnard, C. (1956). *Organizations and Management: selected papers*. Cambridge, Harvard University Press.
- Barnett, W. (1997). The dynamics of competitive intensity. *Administrative Science Quarterly*, 42: 128–160.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barney, J.; Wright, M.; Ketchen Jr., D. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: a review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36 (1): 256-280.
- Barringer, B.; Harrison, J. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403.
- Baty, G.; Evan, W.; Rothermel, T. (1971). Personnel flows as interorganizational relations. *Administrative Science Quarterly*, 16: 430-443.
- Beal, D.; Dawson, J. (2007). On the use of Likert-Type scales in multilevel data: influence on aggregate variables. *Organizational Research Methods*, 10(4): 657-672.
- Becker, M. (2004). Organizational routines: a review of the literature. *Industrial and Corporate Change*, 13(4): 643–677.

- Beckman, C.; Haunschild, P. (2002). Network learning: the effects of partners' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 47: 92-124.
- Beckman, C.; Haunschild, P.; Phillips, D. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*, 15(3): 259–275.
- Benedicto, S.; Benedicto, G.; Stieg, C.; Andrade, G. (2011). Metodologia qualitativa e quantitativa nos estudos em administração e organizações: lições da história da ciência. *Revista de Ciências da Administração*, 13(30): 39-60.
- Benner, M.; Tushman, M. (2002). Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47:676–706.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2): 607–629.
- Besanko D.; Dranove D.; Shanley M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd ed). John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Bettis, R.; Hitt, M. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16: 7-9.
- Bharadwaj, A. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1): 169-196.
- Bhat, S.; Milne, S. (2008). Network effects on cooperation in destination website development. *Tourism Management*, 29: 1131–1140.
- Biedenbach, T.; Müller, R. (2012). Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30 (5): 621-635.
- Blyler, M.; Coff, R. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24: 677–686.
- Bock, I.; Macke, J. (2011). Desenvolvimento local e políticas públicas no turismo: o caso de uma rede colaborativa no sul do Brasil. Book of proceedings vol. I – *International Conference on Tourism & Management Studies*, Algarve.
- Bodie, Z.; Kane, A.; Marcus, A. (2008). *Essentials of investments* (7th ed.). New York: McGraw Hill.
- Borodako, K. (2011). Cooperation of small and medium-sized tourism enterprises (SMTES) with tourism stakeholders in the Małopolska Region – top management perspective approach. *Tourism & Management Studies*, 24-32.
- Boso, N.; Cadogan, J.; Story, V. (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21: 667–681.

- Bramwell, B.; Broom, G. (1989). Tourism development action programmes: an approach to local tourism initiatives. *Insights A6*:11-17.
- Bramwell, B.; Lane, B. (2000). *Tourism Collaboration and Partnerships: Policy, Practice and Sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell, B.; Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2): 392-415.
- Brass, D. J.; Galaskiewicz, J.; Greve, H.; W, Tsai. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817.
- Browning, L.; Beyer, J.; Shetler, J. (1995). Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38 (1): 113-151.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management: special Issue – the Competitive Destination*, 21(1): 97–116.
- Burns, T.; Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publishing.
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cadogan, J.; Cui, C.; Li, E. (2003). Export market-oriented behavior and export performance: the moderating roles of competitive intensity and technological turbulence. *International Marketing Review*, 20: 493–513.
- Calantone, R.; Cavusgil, S.; Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515–524.
- Camisón, C.; Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33: 776 – 789.
- Cao, M.; Vonderembse, M. (2010). Supply chain collaboration: conceptualization and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22): 6613-6635.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28: 585–608.
- Carolis, D. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1) 27–50.
- Cefis, E.; Ciccarelli, M. (2005). Profit differentials and innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 14(1): 43–61.
- Cepeda-Carrion, G.; Cegarra-Navarro, J.; Jimenez-Jimenez, D. (2012). The effect of absorptive capacity on innovativeness: context and information systems capability as catalysts. *British Journal of Management*, 23: 110–129.
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A promising metaphor for strategic management. *Academy of Management Review*, 7(1): 35-44.

- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, Y.; Gong, Y.; Peng, M. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal* 55: 927–948.
- Chen Y.; Lin, M.; Chang, C. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management* 38: 152–158.
- Chen, M. (2010). The economy, tourism growth and corporate performance in the Taiwanese hotel industry. *Tourism Management*, 31: 665–675.
- Chen, M.; Wang, M. (2008). Social networks and a new venture's innovative capability: the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*, 38(3): 253-264.
- Clark, B. (1965). Interorganizational patterns in Education. *Administrative Science Quarterly*, 10: 224-237.
- Claver-Cortés, E.; Molina-Azorín, J.; Pereira-Moliner, J. (2007). The impact of strategic behaviours on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(1): 6-20.
- Cohen, W.; Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128–152.
- Collis, D. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of bearings industry. *Strategic Management Journal*, 12: 49–68.
- Collis, D. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15: 143–152.
- Collis, D.; Motgomery, C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Strategic Management Journal*, 12: 49–68.
- Combs, J.; Ketchen, D. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.
- Cooper, D.; Schindler, P. (2007). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo, Bookman, 640 p.
- Corte, V.; Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45:3-15.
- Costa, H.; Albuquerque, P. (2013). Cooperar ou não, eis a questão: variáveis associadas à propensão a cooperar por parte de micro e pequenas empresas (MPE) do turismo. *Turismo em Análise*, 4(1): 41-64.

- Costa, P.; Porto, G. (2014). Governança tecnológica e cooperabilidade nas multinacionais brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 54(2): 201-221.
- Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative e mixed approaches*. London: Sage.
- Creswell, J.; Clark, V. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. 2<sup>a</sup>ed. Bookman. 288 p.
- Crompton, J. (1990). *Claiming our Share of the Tourism Dollar*. Parks and Recreation 42-47.
- Crouch, G.; Ritchie, J. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44: 137–152.
- Cui, A.; Griffith, D.; Cavusgil, T. (2005). The influence of competitive intensity and market dynamism on knowledge management capabilities of multinational corporation subsidiaries. *Journal of International Marketing*, 13(3): 32–53.
- Czajkowski, A.; Cunha, S. (2010). Organização e coordenação da rede de cooperação em aglomerados de turismo rural. *Revista Turismo Visão e Ação*, v. 12 (1): 92 – 113.
- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40: 83–104.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34: 555–590.
- Daneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29: 519–543.
- Daoudi, J.; Bourgault, M. (2012). Discontinuity and collaboration: theory and evidence from technological projects. *International Journal of Innovation Management*, 16 (6): 1-25.
- Das, T.; Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1): 26-61.
- Day, M.; Lichtenstein, S.; Samouel, P. (2015). Supply management capabilities, routine bundles and their impact on firm performance. *Int. J. Production Economics*, 164: 1–13.
- Denicolai, S.; Cioccarelli, G.; Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31: 260–266.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: theory and applications*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Dewar, R.; Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 32: 1422–1433.
- Dierickx I.; Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504–1513.

- Doving, E.; Gooderham, P. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29: 841–857.
- Drnevich, P.; Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3): 254–279.
- Dyer J.; Singh H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 660–679.
- Dyer, J. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18: 553-556.
- Dyer, J.; Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21: 345–367.
- Ebers, M.; Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43: 318–332.
- Eddleston, K.; Kellermanns, F.; Sarathy, R. (2008). Resource configuration in family firms: linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. *Journal of Management Studies*, 45(1): 26-50.
- Eisenhardt, K.; Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.
- Eisenhardt, K.; Schoonhoven, C. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 7(2): 136-150.
- Eisenhardt, K.; Tabrizi, B. (1995). Accelerating adaptive processes: product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40: 84-110.
- Elbe, J.; Hallén, L.; Axelsson, B. (2009). The destination-management organisation and the integrative destination-marketing process. *International Journal of Tourism Research*, 11: 283–296.
- Enz, C.; Canina, L.; Walsh, K. (2001). Hotel-industry averages: an inaccurate tool for measuring performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(6): 22-32.
- Erkuş-Öztürk, H. (2009). The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: the experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 30(4): 589-597.
- Espino-Rodríguez, T.; Padrón-Robaina, V. (2005). A resource-based view of outsourcing and its implications for organizational performance in the hotel sector. *Tourism Management*, 26: 707-721.
- Estevão, C.; Ferreira, J.; Braga, V. (2010). Entrepreneurial Strategies within the tourism cluster of Serra da Estrela: implications for regional competitiveness. *Advances In Management*, 3(6): 55-65.

- Evan, W. (1965). Toward a theory of inter organizational relations. *Management Science*, 11: 217-230.
- Evans, J. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28 (1): 69-89.
- Evanschitzky, H.; Eisend, M.; Calantone, R.; Jiang Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29: 21-37.
- Felzensztein, C.; Gimmon, E. (2009). Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7:281–291.
- Ferigotti, C.; Fernandes, B. (2014). Competências gerenciais e capacidade para inovação: o caso da Electrolux do Brasil S/A. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1): 73-96.
- Fjeldstad, O.; Snow, C.; Miles, R.; Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33: 734–750.
- Flecha, A.; Silva, A.; Fusco, J.; Bernardes, A. (2012). Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. *Revista de Administração de Empresas*, 52(4): 386-406.
- Flick, U. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Fraj, E.; Matute, J.; Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46: 30-42.
- Freitas, H.; Oliveira, M.; Saccò, A.; Moscarola, J. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35(3): 105-112.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational relations. In: Turner, R.; Short, J. *Annual review of sociology*, 11: 281–304. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Gatignon, H.; Tushman, M.; Smith, W.; Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type and characteristics. *Management Science*, 48 (9): 1103–1123.
- Ge, G.; Ding, D. (2005). Market orientation, competitive strategy and firm performance: an empirical study of Chinese firms. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4): 115-142.
- Ghemawat P.; Rivkin J. (1999). Creating competitive advantage. In: *Strategy and the Business Landscape*: Text and Cases, Ghemawat P.; Collis D, Pisano G, Rivkin (eds). Addison-Wesley: Reading, 49–74.
- Gibson, C.; Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2): 209-226.
- Gilbert, C. (2006). Change in the presence of residual fit: can competing frames coexist? *Organization Science*, 17(1): 150-167.

- Giudici, A.; Reinmoeller, P. (2012). Dynamic capabilities in the dock: a case of reification? *Strategic Organization*, 10(4): 436–449.
- Gnyawali, D.; Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26(3): 431–445.
- Godoi, C.; Bandeira-de-Mello, R.; Silva, A. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Gold, A.; Malhotra, A.; Segars, A. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185–214.
- González-Benito, O.; González-Benito, J.; Muñoz-Gallego, P. (2014). On the Consequences of Market Orientation across Varied Environmental Dynamism and Competitive Intensity Levels. *Journal of Small Business Management*, 52(1): 1–21.
- Graham, I.; Harris, P. (1999). Development of a profit planning framework in an international hotel chain: a case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5) 198–204.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109–122.
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey Bass.
- Greve, H.; Baum, J.; Mitsuhashi, H.; Rowley, T.; (2010). Built to last but falling apart: cohesion, friction, and withdrawal from interfirm alliances. *Academy of Management Journal*, 52(2): 302–322.
- Grewal, R.; Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, 65: 67–80.
- Griffith, D.; Harvey, M. (2006). A resource based perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32:597–606.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20: 397–420.
- Gulati, R.; Nohria, N.; Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203–215.
- Gulati, R.; Wohlgezogen, F.; Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1): 531–583.
- Gunn, C. (1988). *Tourism Planning*. New York: Taylor and Francis.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*, 14: 371–385.

- Hair Jr, J.; Money, A.; Babin, B.; Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman.
- Hair Jr., J.; Black, W.; Babin, B.; Anderson, R.; Tathan, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 688 p.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hargadon, A.; Sutton, R. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science Quarterly*, 42: 716–749.
- Harreld, J.; O'Reilly, C. III; Tushman, M. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49: 21–43.
- Harrigan, K. R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Hatum, A.; Pettigrew, A.; Michelini, J. (2010). Building organizational capabilities to adapt under turmoil. *Journal of Change Management*, 10(3): 257–274.
- Haugland, S.; Ness, H.; Gronseth, B.; Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: an integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38 (1): 268–290.
- He, W.; Nie, M. (2008). The impact of innovation and competitive intensity on positional advantage and firm performance. *Journal of American Academy of Business*, 14(1): 205–209.
- Helpat, C. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18 (5): 339–360.
- Helpat, C.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M.; Singh, H.; Teece, D.; Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.
- Henard, D.; Szymanski, D. (2001). Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38 (3): 362-375.
- Henderson, R.; Clark, K. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35: 9–30.
- Henderson, R.; Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, 15: 63-84.
- Hult, G.; Ketchen, D.; Slater, S. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173e1181.
- Hult, T.; Ketchen Jr, D.; Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28: 1035–1052.
- Hurley, R.; Hult, T. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62: 42-54.

- Inkpen, A.; Tsang, E. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1): 146-165.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism planning: an integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold.
- Ismail, A. (2004). *Hospedagem: front office e governança*. Cengage Learning.
- Jamal, T.; Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22:186-204.
- Jansen, J.; Van den Bosch, F.; Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6): 999–1015.
- Jap, S. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer–seller relationships, *Journal of Marketing Research*, 36: 461–75.
- Jaworski, B.; Kohli, A. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57: 53–70.
- Jenssen, J.; Nybakk, E. (2013). Inter-organizational networks and innovation in small, knowledge-intensive firms: a literature review. *International Journal of Innovation Management*, 17(2): 27 pages.
- Johannessen, J.; Olsen, B.; Lumpkin, G. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? *European Journal of Innovation Management*, (4): 20-31.
- Kanter, R., (1994). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*, 96–108.
- Keegan, S.; Lucas, R. (2005). Hospitality to hostility: dealing with low response rates in postal surveys. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2): 157e169.
- Ken, Y.; Tsai, T. (2010). From successful innovation to market profitability. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2): 293–308.
- Kerlinger, F. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP.
- Keupp, M.; Palmié, M.; Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14: 367–390.
- Khanna, T.; Gulati, R.; Nohria, N. (1998). The dynamics of learning alliances: competition, cooperation, and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19: 193–210.
- Killen, C.; Hunt, R.; Kleinschmidt, E. (2008a). Learning investments and organizational capabilities: case studies on the development of project portfolio management capabilities. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1 (3): 334–351.

- Kim, C.; Inkpen, A. (2005). Cross-border R&D alliances, absorptive capacity and technology learning. *Journal of International Management*, 11: 313–329.
- Kim, H.; Kim, W. (2005). The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26: 549–560.
- King, A.; Zeithaml, C. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22: 75–99.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9:319-332.
- Kohli, A.; Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54: 1–18.
- Koka, B.; Madhavan, R.; Prescott, J. (2006). The evolution of interfirm networks: environmental effects on patterns of network change. *Academy of Management Review*, 31(3): 721–737.
- Lado, A.; Boyd, N.; Hanlon, S. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22 (1): 110-141.
- Lahiri, S. (2013). Relationship between competitive intensity, internal resources, and firm performance: evidence from Indian ITES industry. *Thunderbird International Business Review*, 55(3): 299-312.
- Lane, P.; Koka, B.; Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4): 833–863.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: an analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1): 153–174.
- Lee, S.; Choi, J.; Yoo, S.; Oh, Y. (2013). Evaluating spatial centrality for integrated tourism management in rural areas using GIS and network analysis. *Tourism Management*, 34: 14-24.
- Leonard, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonidou, L.; Leonidou, C.; Fotiadis, T.; Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35: 94-110.
- Levine, S.; White, P. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships, *Administrative Science Quarterly*, 5:583-601.
- Li, W.; Veliyath, R.; Tan, J. (2013). Network characteristics and firm performance: an examination of the relationships in the context of a cluster. *Journal of Small Business Management*, 51(1): 1–22.
- Liao, S.; Fei, W.; Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge intensive industries. *Journal of Information Science*, 33 (3): 340–359.

- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 822–846.
- Lins, H. (2000). Florianópolis. Cluster Turístico? *Turismo em Análise*, 11(2): 57-70.
- Lippman, S.; Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Rand Journal of Economics* 13: 418–438.
- Liu, H.; Ke, W.; Wei, W.; Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54: 1452–1462.
- Love, L.; Priem, R.; Lumpkin, G. (2002). Explicitly articulated strategy and firm performance under alternative levels of centralization. *Journal of Management*, 28, 611–27.
- Luo, Y. (2008a). Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29: 617–637.
- Luo, Y. (2008b). Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29: 27–46.
- MacCallum, R.; Austin, J. (2000): Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51: 201- 226.
- Machikita, T.; Ueki, Y. (2015). Measuring and Explaining Innovative Capability: Evidence from Southeast Asia. *Asian Economic Policy Review*, 10: 152–173.
- Madhavan, R.; Gnyawali, D.; He, J. (2004). Two`s company, three`s a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. *Academy of Management Journal*, 47(6): 918–927.
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Massukado, M.; Teixeira, R. (2007). Como cooperar em turismo? Configuração em redes para empresas turísticas. In: *IV Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós Graduação em Turismo*, ANPTUR, Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo.
- Matusik, S.; Hill, C. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23: 680-697.
- Mazza, C.; Isidro-Filho, A.; Hoffmann, V. (2014). Capacidades dinâmicas e inovação em serviços envolvidas na implementação e manutenção de práticas de sustentabilidade empresarial. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1): 345-371.
- Meirelles, D.; Camargo, A. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (Ed. Esp): 41-64.

- Mello, A.; Lima, W.; Boas, E.; Sbragia, R.; Marx, R. (2008) Innovative Capacity and Advantage: a Case Study of Brazilian Firms. *Revista de Administração e Inovação*, 5(2): 57-72.
- Menguc, B.; Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1): 63-73.
- Miles, M.; Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, D.; Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39: 519–543.
- Molina-Azorin, J.; Pereira-Moliner, J.; Claver-Cortés, E. (2010). The importance of the firm and destination effects to explain firm performance. *Tourism Management*, 31: 22-28.
- Molina-Azorín, J.; Tarí, J.; Pereira-Moliner, J.; Lopez-Gamero, M.; Pertusa-Ortega, E. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50: 41-54.
- Morgan, N.; Kaleka, A.; Katsikeas, C. (2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68: 90–108.
- Narasimhan, O.; Rajiv, S.; Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: the competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5): 510–524.
- Neill, S.; McKee, D.; Rose, G. (2007). Developing the organization's sensemaking capability: precursor to an adaptive strategic marketing response. *Industrial Marketing Management*, 36 (6): 731-744.
- Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29: 745–768.
- Nielsen, R. (1988). Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, 9: 475-492.
- Nieves, J.; Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40: 224-232.
- Novelli, M.; Schmitz, B.; Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27(6): 1141-1152.
- Nunnally, J.; Bernsteink, T. (1994). *Psychometric Theory*. 3 ed. New York: McGarw-Hill.
- O'Cass, A.; Ngo, L. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: achieving better brand performance. *Journal of Business Research*, 60(1): 11–20.
- O'Cass, A.; Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39: 571–581.

OECD. (2005). Manual de Oslo. Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira Edição. OCDE e Eurostat.

Oktemgil, M.; G. Greenley. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7): 445–466.

Orfila-Sintesb, F.; Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37: 380–394.

Ozaki, A.; Fonseca, F.; Wright, J. (2013). Prospecção tecnológica e consciência sobre o futuro: um estudo sob a ótica das capacidades dinâmicas utilizando modelagem de equações estruturais. *Revista de Administração e Inovação*, 10(1): 98-118.

Page, A.; Schirr, G. (2008). Growth and development of a body of knowledge: 16 years of new product development research, 1989–2004. *Journal of Product Innovation Management*, 25: 233–248.

Panizzon, M.; Milan, G.; Toni, G. (2013). Internacionalização, criatividade organizacional e as capacidades dinâmicas baseadas em conhecimento como determinantes da inovação. *Revista de Administração e Inovação*, 10(4): 253-282.

Pavlou, P.; Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1): 239-273.

Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24:203–216.

Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.

Peteraf, M. (2001). Of cornerstones and building blocks: resource-based theory in perspective. *Strategic Management Journal*, forthcoming.

Peteraf, M.; Barney J. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309–323.

Petrova, P.; Hristov, D. (2014). Collaborative management and planning of urban heritage tourism: public sector perspective. *International Journal of Tourism Research*, DOI:10.1002/jtr.2019.

Phelps, C.; Heidl, R.; Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4): 1115-1166.

Piening, E.; Salge, T. (2015). Understanding the antecedents, contingencies, and performance implications of process innovation: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1): 80–97.

Podolny, J.; Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24: 57-76.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press, New York.

- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6):77-90.
- Powell, T. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 66 (3): 79–91.
- Prieto, A. (1992). A Method for translation of instruments to other languages. *Adult Education Quarterly*, 43(1): 1-14.
- Provan, K. (1984). Interorganizational cooperation and decision making autonomy in a consortium multihospital system. *Academy of Management Review*, 9(3): 494-504.
- Pyo, S.; Uysal, M.; Chang, H. (2002). Knowledge discovery in database for tourist destinations. *Journal of Travel Research*, 40(4): 374-384.
- Reid, L. (1987). Recreation and Tourism Workshops. In Proceedings of the Symposium on Tourism and Recreation: A Growing Partnership, pp. 41-57. Ashville NC: Sagamore.
- Richard, O.; Kirby, S.; Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: how participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13): 2571–2582.
- Ring, P.; Van de Ven, A. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Ringle, C.; Silva, D. Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2): 54-71.
- Rodríguez-Díaz, M.; Espino-Rodríguez, T. (2008). A model of strategic evaluation of a tourism destination based on internal and relational capabilities. *Journal of Travel Research*. 46: 368-380.
- Rothaermel, F.; Hess, A. (2007). Building dynamic capabilities: innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6): 898–921.
- Rumelt R.; Schendel D.; Teece, D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Santos, T.; Zilber, M. (2014). Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços de valor agregado. *Revista de Administração e Inovação*, 11 (4): 213-234.

- Sarin, S.; Mahajan, V. (2001). The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing*, 65: 35-53.
- Saunila, M.; Ukko, J.; Rantanen, H. (2014). Does innovation capability really matter for the profitability of SMEs? *Knowledge and Process Management*, 21(2): 134-142.
- Schatz, C.; McAvoy, L.; Lime, D. (1990). Cooperation in Resource Management Planning: Evaluating a Model Process for Promoting Partnerships Between Resource Managers and Private Sector Providers. *Proceedings of Leisure Research Symposium*, National Recreation and Park Association.
- Schendel, D.; Hofer, C. (1979). *Strategic Management: A new view of business policy and planning*, Boston: Little, Brown and Company.
- Schermerhorn Jr., J. (1975). Determinants of Interorganizational Cooperation. *Academy of Management Journal*, 18(4): 846-856.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35: 179-203.
- Scott, N.; Cooper, C.; Baggio, R. (2008). Destination networks: four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1): 169-188.
- SEBRAE. (2014). Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>, acesso em 17/05/2014.
- Segura, G.; Inman C. (1998). *Turismo en Costa Rica*. Costa Rica: CLACDS.
- Selin, S. (1993). Collaborative alliances: new interorganizational forms in tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2(2-3): 217-227.
- Selin, S.; Beason, K. (1991). Interorganizational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18: 639-652.
- Sellitz, C.; Wrightsman, L.; Cook, S. (1987). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU.
- Shah, S.; Corley, K. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835.
- Shook, C.; Ketchen Jr., E.; Hult, G.; Kacmar, K. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 25 (4): 397-404.
- Shtonova, I. (2011). Managing inter-firm cooperation to improve tourism destinations: a cluster approach. *Problems of Management in the 21 Century*, 1: 118-124.
- Siegel, S.; Castellan, N. (2006). *Estatística não-paramétrica para ciências so comportamento*. Porto Alegre: Artmed.

- Silva, T. (2004). Redes de cooperação de pequenas empresas do setor turístico. *PASOS*, 2(2): 267-279.
- Simons, T.; Hinkin, T. (2001). The effect of employee turnover on hotel profits: a test across multiple hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(4): 62-69.
- Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 45-62.
- Staber, U.; Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11: 408-424.
- Stefano, G.; Peteraf, M.; Verona, G. (2010). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1187-1204.
- Su, Z.; Ahlstrom, D.; Li, J.; Cheng, D. (2013). Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness. *R&D Management* 43 (5):473-485.
- Subramanian, A., Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *International Journal of Management Science*, 24(6): 631-647.
- Subramanian, M.; Youndt, M. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3): 450-463.
- Teece D.; Pisano G. (1994). The dynamic capabilities of enterprises: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.
- Teece D.; Pisano G.; Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review*, 40 (3): 55-79.
- Teece, D. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33: 35-54.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-350.
- Teixeira, R.; Morrison, A. (2004). Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1): 105-128.
- Thomas, R.; Wood, E. (2014). Innovation in tourism: re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45: 39-48.
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 5: 1-20.
- Tidd, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews* 3(3): 169-183.

- Timur, S.; Getz, D. (2009). Sustainable tourism development: how do destination stakeholders perceive sustainable urban tourism? *Sustainable Development*, 17: 220–232.
- Tsai, C.; Huang, K.; Kao, C. (2001). The relationships among organizational factors, creativity of organizational members and innovation capability, *Journal of Management* 18: 527–66.
- Tsai, K.; Hsu, T. (2014). Cross-functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: a mediated moderation model. *Industrial Marketing Management*, 43: 293–303.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44: 996–1004.
- Tuominen, M.; Rajala, A.; Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57 (5): 495–506.
- Tushman, M.; Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31: 439–65.
- Valentina, N.; Passiante, G. (2009). Impacts of absorptive capacity on value creation. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(2): 269e287.
- Van de Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32: 590–607.
- Van Maanen, J. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative Science Quarterly* (24): 520–6.
- Verde, M.; Castro, G. Lopez, J. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability. Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1): 5-19.
- Vieira, V. (2002). As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Revista da FAE*, 5(1): 61-70.
- Vitorino Filho, E. A.; Sacamano Neto, M.; Silva, E.; Giuliani, A. (2012). A produção científica brasileira em cooperação empresarial. *Revista de Administração e Inovação*, 9(3): 175-194.
- Vobed, K. (2012). Competitiveness of Frontier Regions and Tourism Destination Management. *Managing Global Transitions*. 10 (1): 51-68.
- Waite, P.; Williams, P. (2009). Collaboration or opportunism? The role of social capital in developing successful export clusters. *Journal of Strategic Marketing*, 17 (6): 499–512.
- Wales, W.; Parida, V.; Patel, P.; (2012). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5): 622-633.
- Wang, C.; Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1): 31–51.

- Warren, R. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative Science Quarterly*, 12: 396-419.
- Weerawardena, J.; O'Cass, A.; Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure in innovation-based competitive marketing strategy. *Journal of Business Research*, 59: 37–45.
- Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? In: OECD Conference Papers: Innovation and Growth in Tourism, Lugano, Switzerland, 18–19 September 2003, <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267947.pdf> (accessado em 16.03.15).
- Wernerfelt B.; Karnani, A. (1987). Competitive Strategy under Uncertainty. *Strategic Management Journal*, 8(2): 187-194.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wilke, E.; Costa, B. (2014). Competitividade de destinos turísticos: reflexões a partir das capacidades dinâmicas e da cooperação interorganizacional. *TMS Algarve 2014: Management Studies International Conference*.
- Wincent J.; Anokhin S.; Ortqvist D.; Autio E. (2010). Quality meets structure: generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. *Journal of Management Studies* 47: 4.
- Winter S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 991–995.
- Xia, M.; Zhao, K.; Mahoney J. (2011). Enhancing value via cooperation: firms“ process benefits from participation in a standard consortium. *Industrial and Corporate Change*, 21 (3): 699–729.
- Yalcinkaya, G.; Calantone, R.; Griffith, D. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4): 63–93.
- Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 29: 42–52.
- Yang, Y. (2012). Agglomeration density and tourism development in China: An empirical research based on dynamic panel data model. *Tourism Management*, 33:1347-1359.
- Yesil, S.; Büyükbese, T.; Koska, A. (2013). Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 14(17): 01-20.
- You, C.; Zhang, J.; Li, X.; An, W. (2013). How market-guanxi ambidexterity affects adaptive capability in China's transition economy. *Frontiers of Business Research in China*, 7(4): 461-486.

- Zaheer, A.; Bell, G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26: 809–825.
- Zaheer, A.; Gözübüyük, R.; Milanov, H. (2010). It's the connections: the network perspective in interorganizational research. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 62-77.
- Zahra, S.; George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 17(2): 185-203.
- Zambaldi, F.; Costa, F.; Ponchio, M. (2014). Mensuração em marketing: estado atual, recomendações e desafios. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2): 01-26.
- Zheng, Y.; Liu, J.; George, G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: a longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25: 593–609.
- Zhou, K.; Brown, J.; Dev, C. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: a demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62: 1063-1070.
- Zhou, K.; Li, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63: 224–231.
- Zollo, M.; Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13(3): 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.

## **APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa na hotelaria**

## *Pesquisa sobre Hotelaria*

Olá,

Queremos agradecer a sua participação nesta pesquisa sobre aspectos importantes na hotelaria.

No total, este questionário levará cerca de 15 minutos para ser respondido.

Suas respostas serão tratadas de modo confidencial e nenhuma informação individual será divulgada.

Ao responder, seja franco(a) e faça uma avaliação honesta. Pense na realidade da empresa, de forma que seja retratado o que de fato existe e não o que lhe pareça mais desejável ou correto.

Ao final, confirme seu e-mail e participe do grupo de estudos em hotelaria e receba informações atualizadas sobre as melhores práticas de gestão para o setor.

Para acessar ao questionário, por favor, vá para a próxima página.

### **\*1. Você trabalha em um hotel?**

- Sim
- Não

### **\*2. Qual é seu cargo ou função?**

- Diretor/Presidente
- Gerente Geral
- Gerente Residente
- Gerente de grande área (ex. Marketing; Financeiro; RH)
- Gerente de área específica (ex. Hospedagem; Reservas; Vendas; A&B; Eventos)
- Outro

## Perfil do Respondente

### **\*3. Sexo**

- Masculino
- Feminino

## Pesquisa sobre Hotelaria

### \*4. Idade

Idade

Selecione

### \*5. Escolaridade

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-graduação

### \*6. Tempo em que trabalha na hotelaria

Tempo

Selecione

### \*7. Tempo em que trabalha neste hotel

Tempo

Selecione

## Perfil do Hotel

### \*8. Escreva o nome fantasia do hotel

### \*9. Estado onde o hotel está localizado

Estado

Selecione

### \*10. Escreva o Município onde o hotel está localizado

### \*11. Selecione o tipo do meio de hospedagem

- Hotel
- Resort
- Hotel Fazenda
- Cama & Café
- Hotel Histórico
- Pousada
- Flat / Apart

**\*12. Perfil principal do hóspede**

- Negócios & Eventos
- Lazer & Entretenimento

**\*13. Qual é a classificação mais adequada ao hotel (mesmo sem SBClass)?**

- 1 estrela
- 2 estrelas
- 3 estrelas
- 4 estrelas
- 5 estrelas

**\*14. Idade do hotel**

	Selecione	
Idade	<input style="width: 150px; height: 20px;" type="text"/>	

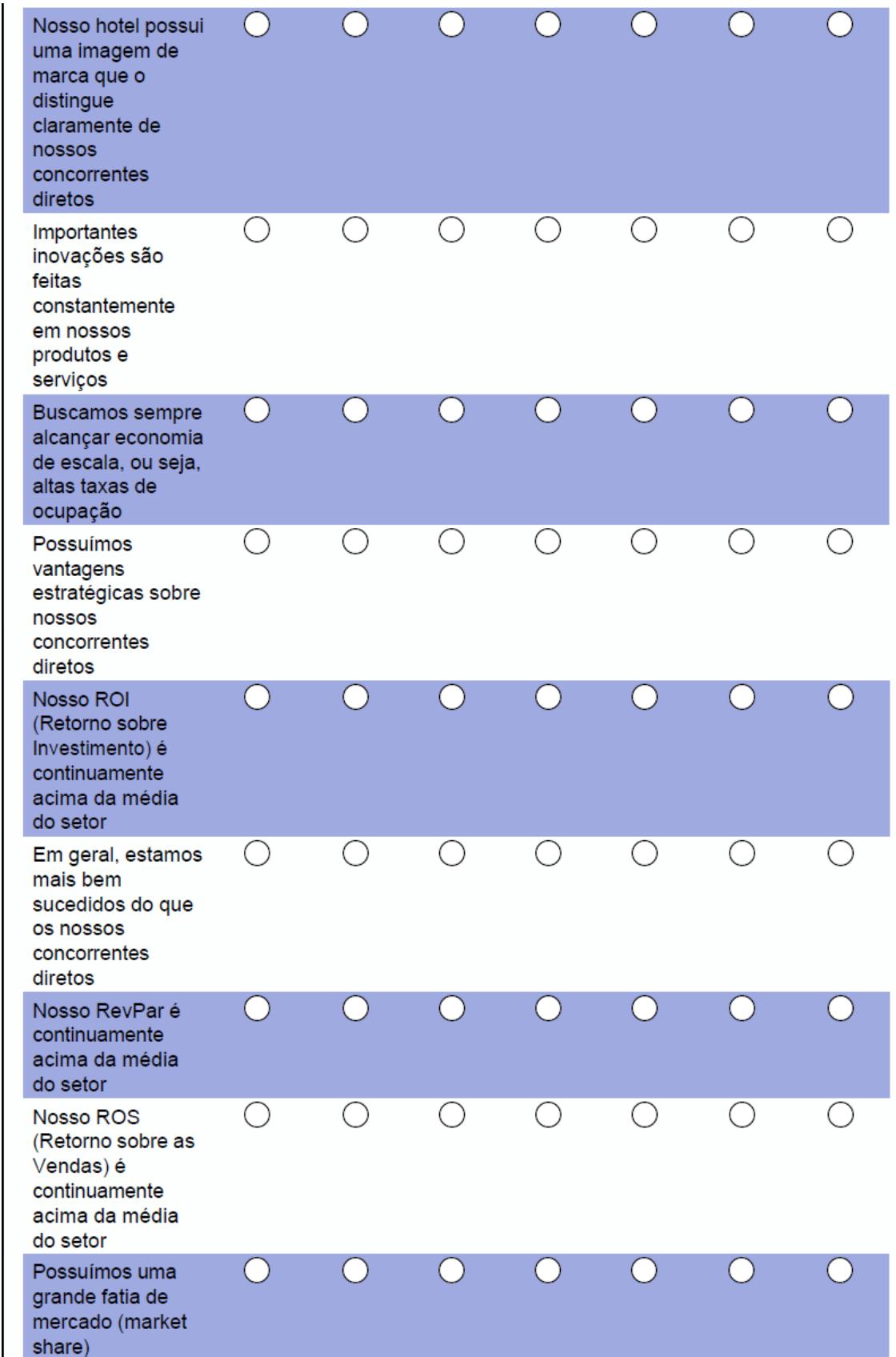
**\*15. Número total de funcionários**

- Até 9
- Entre 10 e 49
- Entre 50 e 99
- Mais de 99

**Pesquisa sobre Hotelaria**

**\*16. Em cada afirmativa a seguir assinale uma opção entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente".**

	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
Nossa Taxa de Ocupação é continuamente acima da média do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferecemos um grande número de serviços adicionais, agregando valor para nossos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buscamos sempre reduzir os nossos custos gerais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda) é continuamente acima da média do setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>









**\*20. Em cada afirmativa a seguir assinale uma opção entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente".**

Em nosso destino, há frequente comunicação entre as organizações e seus representantes	<input type="radio"/>						
Em nosso destino, são proporcionados benefícios para todas as organizações que cooperam	<input type="radio"/>						
Em nosso destino, há estruturas de governança (fóruns e conselhos) que conseguem congregar as demandas da iniciativa privada e do setor público	<input type="radio"/>						
Em nosso destino, as organizações estão integradas no processo de planejamento e gestão do turismo local	<input type="radio"/>						
Em nosso destino, existem oportunidades estruturadas para a comunicação entre as organizações (reuniões; fóruns; conselhos; e-mails)	<input type="radio"/>						
Em nosso destino, há associações e entidades de classe organizadas e atuantes	<input type="radio"/>						

Esta é a última página da pesquisa!

**21. Participe de nosso grupo de estudos da hotelaria brasileira!**

**Ao responder nossos questionários (máximo de duas vezes ao ano) você receberá informações atualizadas sobre as melhores práticas na gestão hoteleira, ou seja, fatores que têm levado hotéis em todo Brasil a obterem desempenho superior e vantagem competitiva.**

**Confirme seu e-mail no campo abaixo**

As respostas foram enviadas com sucesso!

Agradecemos novamente a sua participação.

Tenha um ótimo dia!

## APÊNDICE B – Instrumento de pesquisa da escala CIDT

### Pesquisa Destinos Turísticos

Olá,

Queremos agradecer a sua participação nesta pesquisa a respeito de destinos turísticos.

No total, este questionário levará cerca de 10 minutos para ser respondido.

Suas respostas são totalmente anônimas e não há qualquer forma de identificação.

Ressaltamos que sua concentração é importante, seja franco(a) e faça uma avaliação honesta. Responda pensando na realidade de seu destino turístico, para que as respostas retratem o mais fielmente possível o que de fato existe e não o que lhe pareça mais desejável ou correto.

Para acessar ao questionário, por favor, vá para a próxima página.

#### \*1. Você trabalha na área do turismo?

- Sim
- Não

#### \*2. Sexo

- Masculino
- Feminino

#### \*3. Idade

Selecione

Idade

#### \*4. Escolaridade

- Ensino Fundamental incompleto
- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio incompleto
- Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós-Graduação

**\*5. Em qual Estado você reside?**

Estado	Selecione
--------	-----------

**\*6. Os Destinos Turísticos são áreas geográficas que oferecem um conjunto de produtos e serviços turísticos que se combinam para formar uma experiência total da área visitada, comercializados e consumidos pelos turistas sob a marca comum do destino.**

**Geralmente, o destino turístico está ligado a uma cidade e seu entorno. Como exemplo, podemos citar Bonito (MS), Gramado (RS), Fortaleza (PE), São Paulo (SP) ou Caldas Novas (GO).**

**Escreva no campo abaixo o seu destino turístico ou a cidade que o identifica. Ele deverá ser utilizado como referência para responder esta pesquisa.**

**\*7. Qual o segmento principal do seu destino turístico?**

- Aventura
- Cultural
- Ecoturismo
- Estudos e Intercâmbio
- Lazer e Entretenimento
- Náutico
- Negócios e Eventos
- Pesca
- Rural
- Saúde
- Sol & Praia

**\*8. Qual o seu segmento de atuação no turismo (atividade principal)?**

- Agências de Viagem
- Atrativos Turísticos
- Bares e Restaurantes
- Eventos e Entretenimento
- Hotelaria
- Poder Público
- Outro (especifique)

**\*9. Qual o seu cargo ou função?**

- Coordenador/Supervisor
  - Analista
  - Assistente
  - Outro (especifique)

**\*10. Qual seu tempo de atuação no turismo?**

Seleccione

## Tempo

▼

**\*11. Pensando em seu destino turístico, assinale um ponto na escala entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente” para cada afirmativa.**

**Ao iniciar a leitura de cada afirmativa, sempre tenha em mente “Neste destino turístico, ...”**



Há associações e entidades de classe organizadas e atuantes	<input type="radio"/>						
Sempre se alcança um denominador comum que possa ser assumido e respeitado por todos	<input type="radio"/>						
Há pleno conhecimento a respeito das atividades e ações que as demais organizações estão realizando	<input type="radio"/>						
Há estruturas de governança (fóruns e conselhos) que conseguem congregar as demandas da iniciativa privada e do poder público	<input type="radio"/>						
A proximidade geográfica entre as organizações tem facilitado o relacionamento entre elas	<input type="radio"/>						
<p>As respostas foram enviadas com sucesso!</p> <p>Agradecemos novamente a sua participação.</p> <p>Tenha um ótimo dia!</p>							