

## **Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira**

### *Contribution of Strategic Resources in the Process of Creating Innovation in a Hotel Cooperation Network*

### *Contribución de los Recursos Estratégicos en los Procesos de Creación de Innovaciones en una Red de Cooperación Hostelera*

Vinícius Costa da Silva Zonatto<sup>1</sup>

Clari Schuh<sup>2</sup>

Patrinês Aparecida França Zonatto<sup>3</sup>

### **Resumo**

A visão baseada em recursos é uma das principais vertentes teóricas relacionadas à estratégia organizacional, que busca explicar o desenvolvimento de recursos mais valiosos e a geração de vantagens competitivas nas empresas. No entanto, esta temática tem sido pouco investigada em redes de cooperação. Neste contexto, o estudo objetiva analisar a contribuição dos recursos estratégicos nos processos de criação da inovação em uma rede de cooperação hoteleira. Estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, foi realizado em uma rede de cooperação empresarial do setor hoteleiro. A partir da realização de entrevistas em profundidade com três proprietários de empresas associadas à rede pesquisada e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, procurou-se identificar os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede estudada e suas contribuições nos processos de criação da inovação. Os resultados encontrados mostram que a rede pesquisada desenvolveu recursos estratégicos relacionados à gestão do conhecimento, tecnologia da informação e comunicação, marketing integrado, compartilhamento de investimentos, redução de custos e riscos e inovação colaborativa. Os recursos estratégicos identificados na pesquisa contribuíram positivamente para o desenvolvimento dos processos de criação da inovação na rede pesquisada, fortalecendo as organizações participantes da rede, a partir do acesso a recursos escassos ou inexistentes antes do seu ingresso na rede e do desenvolvimento de uma cultura colaborativa nas empresas. Conclui-se que o desenvolvimento de recursos estratégicos pode contribuir nos

---

<sup>1</sup> Professor da Universidade Regional de Blumenau - FURB, atuando no Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC). Brasil. E-mail: [viniciuszonatto@gmail.com](mailto:viniciuszonatto@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Ciências Contábeis Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Mestre em Ciências Contábeis (UNISINOS). Email: [clarischuh@uol.com.br](mailto:clarischuh@uol.com.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Professora do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto. Brasil. E-mail: [patrineszonatto@gmail.com](mailto:patrineszonatto@gmail.com)



processos de criação da inovação em redes de cooperação hoteleiras, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações participantes da rede.

**Palavras-chave:** Recursos estratégicos, inovação, redes de cooperação hoteleiras.

### *Abstract*

*The resource-based view is a major theoretical issues related to organizational strategy, which seeks to explain the development of more valuable resources and the generation of competitive advantage in business. However, this topic has been little investigated in collaborative networks. In this context, the study aims to analyze the contribution of strategic resources in the process of creating innovation in a hotel cooperation network. It is a multiple case study, of descriptive approach, and it was held in a business cooperation network of the hotel industry. From thorough interviews with three owners of business associated with this chain and using the technique of content analysis, it was attempted to identify strategic resources developed by the network studied and their contributions in the creation processes of innovation. The results show that this chain has developed strategic resources related to knowledge management, information and communication technology, integrated marketing, investment sharing, costs and risks reduction and collaborative innovation. The strategic resources identified in the research contributed positively to the development of creation processes for innovation in this chain, strengthening the organizations participating in the network through the access to scarce or non-existent resources before their start in the network, and the development of a collaborative culture in the companies. It is concluded that the development of strategic resources can contribute in the process of creating innovation in hotel cooperation networks, by establishing sustainable competitive and advantage adding value to organizations participating in the network.*

**Keywords:** Strategic resources, innovation, hotel cooperation networks.

### **Resumen**

*La teoría de recursos es una de las principales cuestiones teóricas relacionadas con la estrategia de la organización, que trata de explicar el desarrollo de los recursos más valiosos y la generación de ventajas competitivas en los negocios. Sin embargo, este tema ha sido poco investigado en redes de colaboración. En este contexto, este trabajo objetiva analizar la contribución de los recursos estratégicos en los procesos de creación de innovaciones en una red de cooperación hostelera. Estudio de múltiples casos de naturaleza descriptiva, ha sido realizado en una red de cooperación empresarial del sector hostelero. Partiéndose de la realización de entrevistas en profundidad con tres propietarios de empresas asociadas a la red investigada y utilizándose la técnica de análisis de contenido, se buscó identificar los recursos estratégicos desarrollados por la red estudiada y sus contribuciones en los procesos de creación de innovaciones. Los resultados encontrados muestran que la red investigada ha desarrollado recursos estratégicos relacionados a la gestión del conocimiento, tecnología de la información y comunicación, marketing integrado, compartimiento de inversiones, reducción de costes y riesgos y innovación colaborativa. Los recursos estratégicos identificados en la investigación contribuyeron positivamente al desarrollo de los procesos de*

*creación de las innovaciones en la red investigada, fortaleciendo las organizaciones participantes en la red desde el acceso a recursos escasos o inexistentes antes de su ingreso en ella y del desarrollo de una cultura colaborativa en las empresas. Se concluye que el desarrollo de recursos estratégicos puede contribuir en los procesos de creación de innovaciones en redes de cooperación hosteleras y estableciendo ventaja competitiva sustentable agregando valor a las organizaciones participantes en la red.*

**Palabras clave:** Recursos estratégicos, innovación, redes de cooperación hostelera.

## **1. Introdução**

O grau de competição entre as organizações hoteleiras exige dos gestores o estabelecimento de ações criativas que promovam o desenvolvimento de sua empresa (YENG; LAU, 2005; TSAI et al., 2009; WILKE; RODRIGUES, 2013). No setor hoteleiro, o grau de competitividade das organizações está diretamente relacionado à capacidade no atendimento das expectativas dos clientes (BROWN; DEV, 2000; LIMA-FILHO; MARCHIOTTI; QUEVEDO-SILVA, 2012; LADEIRA et al., 2013). Estas, por sua vez, podem variar de cliente para cliente.

De acordo com Ladeira et al. (2013), os principais antecedentes da satisfação dos usuários dos serviços hoteleiros estão relacionados aos ambientes físico e social da organização, à experiência anterior em relação aos serviços prestados e à expectativa atual de consumo. No entanto, conforme destacam Lima-Filho, Marchiotti e Quevedo-Silva (2012), nem sempre as empresas hoteleiras estão obtendo sucesso no atendimento a estas demandas, razões pelas quais muitos clientes não retornam às mesmas.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos (materiais, financeiros, tecnológicos e humanos), informação e conhecimento, dentre outras variáveis do contexto empresarial (TEIXEIRA, 2011, p. 820). Nesta perspectiva, uma alternativa encontrada por organizações deste setor, para o acesso a recursos escassos ou inexistentes nas empresas, é a formação de redes de cooperação hoteleiras.

A partir da formação destas redes de cooperação, empresas associadas passam a estabelecer parcerias estratégicas, pautadas na relação de confiança, cooperando mutuamente, desenvolvendo competências, promovendo o aprendizado e conhecimento, e fortalecendo sua reputação corporativa (EBERS; JARILLO, 1998; MARCON; MOINET, 2000; CARVALHO; FISCHER, 2000; CURTIS; HOFFMANN, 2009). Decorrentes da estratégia de cooperação, estas organizações passam a obter maior vantagem competitiva frente aos concorrentes, como maior escala e poder de mercado, geração de soluções coletivas, redução de custos e riscos, acúmulo de capital social, aprendizagem coletiva e inovação colaborativa (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Especificamente, no que se refere à inovação, observa-se que ao ingressarem em uma rede de cooperação hoteleira, estas empresas acabam alterando seus processos de criação da inovação. Em redes de cooperação, o que antes era desenvolvido mediante ações isoladas, agora passa a ser realizado por meio de um modelo integrado em rede, transformando-se de um processo individual para um processo coletivo, onde as ações desenvolvidas podem ser tanto horizontais como verticais (ROTTWELL, 1995). Tais mudanças têm proporcionado o aumento da capacidade inovativa das empresas que atuam em rede, maximizando seus resultados (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Em alianças estratégicas, a inovação colaborativa contribui para a transferência de conhecimento, o acesso a conhecimentos externos à organização, a melhoria dos processos produtivos, dos serviços prestados e do produto desenvolvido, pois além de fortalecer a cooperação, agrega valor as empresas parceiras (BUENO, BALESTRIN, 2012). O acesso a fontes externas de conhecimento contribui para a geração de inovação.

A inovação pode ser compreendida como uma invenção, ou seja, uma criação de algo totalmente novo ou uma melhoria, um aperfeiçoamento do que foi desenvolvido, seja em produtos ou serviços, ou em processos de gestão organizacional (SCHUMPETER, 1984; 1988). A inovação pode ser desenvolvida de diferentes formas em uma empresa, como a partir do desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos de gestão, novos métodos de produção, novas fontes de matéria-prima, a exploração de novos mercados, bem como a identificação de novas formas de se organizar uma empresa (SCHUMPETER, 1984).

Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a inovação é um fator chave à competitividade das empresas (SCHUMPETER, 1984; 1988; ZHUANG; WILLIAMSON; CARTER, 1999; KELLEY, 2005; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

Neste contexto, torna-se oportuno investigar: **Como o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui nos processos de criação da inovação em uma rede de cooperação hoteleira?** O objetivo central da pesquisa consiste em analisar a contribuição dos recursos estratégicos nos processos de criação da inovação, em uma rede de cooperação do setor hoteleiro.

De acordo com Grant (1991), os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa. A partir destes, torna-se possível o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Barney (1991; 2002) explica que um recurso é considerado estratégico e, portanto, irá garantir uma vantagem competitiva sustentável quando este pode ser considerado raro, valioso ou de difícil imitação. Evidências encontradas na literatura têm sugerido que a partir da cooperação em rede, empresas hoteleiras desenvolvem recursos estratégicos (SANTOS; GOHR; CRUZ, 2011).

Logo, considerando-se as exigências do mercado (BROWN; DEV, 2000; LIMA-FILHO; MARCHIOTTI; QUEVEDO-SILVA, 2012; LADEIRA et al., 2013) e a competitividade deste setor (YENG; LAU, 2005; TSAI et al., 2009; WILKE; RODRIGUES, 2013), entende-se que o desenvolvimento de recursos estratégicos pelas redes de cooperação hoteleiras tendem a diferenciar estas organizações em relação às demais concorrentes que atuam no mesmo segmento. Da mesma forma, espera-se que tais recursos influenciem positivamente os processos de criação da inovação destas empresas, de forma a estabelecer uma vantagem competitiva sustentável para as empresas associadas, agregando valor às organizações.

Diante do exposto, o estudo justifica-se por contribuir para o entendimento dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação hoteleiras. Também se espera encontrar evidências que possam auxiliar no entendimento de como o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui nos processos de criação da inovação destas empresas, temas pouco investigados sob esta configuração na literatura brasileira (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010).

## **2. Visão da Firma Baseada em Recursos**

A discussão sobre a importância dos recursos para as organizações é destacada, pela primeira vez por Penrose (1959). Segundo a autora, uma empresa é muito mais que uma simples unidade administrativa. Sob a perspectiva dos recursos disponíveis dentro de uma organização, Penrose (1959) explica que uma empresa deve ser compreendida como uma coleção de recursos produtivos.

Nesta perspectiva, os recursos de uma organização incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos adquiridos ou gerados internamente (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). De acordo com Wernerfelt (1984, p. 172), os recursos podem ser definidos como “qualquer coisa que possa ser pensada como uma força ou fraqueza de uma dada firma”. Tais recursos, controlados pela organização, permitem o desenvolvimento de estratégias para melhorar sua eficiência e efetividade organizacional.

Para um recurso ser considerado estratégico por uma organização precisa, necessariamente ser capaz de contribuir no estabelecimento como uma vantagem competitiva sustentável. Sob este aspecto, Barney (1991, p. 105) explica que os recursos estratégicos precisam atender a quatro atributos:

- a) devem ser valiosos, no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa;
- b) devem ser raros entre os concorrentes atuais e potenciais da empresa;
- c) devem ser imperfeitamente imitáveis; e,
- d) não pode haver substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos que são valiosos, mas nem sempre raros ou imperfeitamente imitáveis.

Segundo Fensterseifer (2003), os recursos estratégicos são, por definição, aqueles que são sustentáveis no tempo, para os quais devem existir diferentes mecanismos de isolamento que atuam como barreiras aos concorrentes. De acordo com Barney (1991, p. 101), os recursos estratégicos “incluem todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da

firma, informação e conhecimento controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”.

Neste contexto, observa-se que não existe uma tipificação única para a categorização de recursos estratégicos, mas sim, critérios estabelecidos na literatura para que se possam considerar os recursos desenvolvidos pelas empresas, como um recurso estratégico (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Logo, torna-se oportuno investigar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação hoteleiras, como o desenvolvimento destes recursos contribui nos processos de criação da inovação em redes de cooperação deste setor e quais motivações que estimulam a realização deste estudo.

### **2.1. Inovação: conceitos e tipos de atividades inovativas**

A pressão continuamente crescente da concorrência e mercados globais estão forçando as organizações a tornarem-se cada vez mais inovadoras, com vistas a aumentar sua competitividade global (TIDD, 1997; MCADAM, 2000). A inovação é fundamental à capacidade competitiva das empresas (SERRA et al., 2008). As organizações que usam a inovação para diferenciar seus produtos (ou serviços) são, em média, duas vezes mais rentáveis que outras organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Os estudos sobre inovação constituem um complexo campo de pesquisa, rodeado por grandes dúvidas, com muitas ramificações e especializações (MOREIRA; QUEIROZ, 2007, p. 1). Inicialmente é preciso entender o próprio conceito de inovação, o que não é consenso na literatura (DACORSO; YU, 2002). De acordo com Schumpeter (1984), inovação está relacionada a novas combinações de recursos existentes para a produção de novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda mesmo para acessar novos mercados.

Rieg e Alves Filho (2003) referem-se à inovação ou desempenho inovador empresarial, como inovações tecnológicas de processos e produtos que são implementadas nas organizações, para viabilizar o desenvolvimento e a comercialização de produtos ou serviços. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a inovação é o processo de transformar oportunidades de negócios em novas ideias, colocando-as em amplo uso prático. Em um sentido mais amplo,

Jonash e Sommerlatte (2001, p. 2) referem-se à inovação “incluindo nela tudo que envolve a criação de novos produtos, serviços e processos, do início ao fim”. Para a realização deste estudo, a inovação pode ser definida como uma estratégia organizacional implementada, com a finalidade de tornar as empresas mais competitivas, em um mercado cada vez mais concorrente.

De acordo com Schumpeter (1984; 1988), existem cinco tipos de atividades de inovação que podem ser observadas nas empresas: (1) novos produtos, (2) novos métodos de produção, (3) novas fontes de matéria-prima, (4) a exploração de novos mercados e (5) novas formas de organizar as empresas. O Quadro 01 evidencia uma síntese dos tipos de atividades de inovação organizacional desenvolvidas pelas empresas.

**Quadro 01 - Tipos de atividades de Inovação**

<b>Tipos de Atividades de Inovação</b>	<b>Ênfase dos Processos de Inovação</b>
Novos produtos	Desenvolvimento de novos produtos não familiarizados pelos consumidores (novos produtos no mercado).
Novos métodos de produção	Desenvolvimento de novos métodos de produção ainda não testados ou avaliados, em determinada área da indústria. Não precisa envolver um conhecimento novo.
Novas fontes de matéria prima	Desenvolvimento de novas fontes de matérias prima em um mercado onde uma área específica da indústria ainda não tenha entrado independentemente da existência ou não do mesmo.
Exploração de novos mercados	Exploração de novos mercados para matérias-primas, produtos ou outras contribuições, independentemente do fato da fonte existir antes ou não.
Novas formas de organizar as empresas	Desenvolvimento de novas formas de gestão e organização das empresas. As formas de mudança permanecem como o impulso principal que perpetua e mantém o sistema capitalista em movimento.

Fonte: elaborado a partir de Schumpeter (1984; 1988).

De maneira geral, pode-se verificar, a partir da perspectiva teórica de Schumpeter (1984; 1988), que a inovação resulta da origem de um conhecimento novo ou do compartilhamento de conhecimentos e soluções já existentes, ou ainda de novas tecnologias para a construção de algo inovador capaz de gerar ganhos efetivos às empresas. Nesta perspectiva, observa-se que vários são os tipos de atividades inovativas que podem ser desenvolvidas por uma empresa. Logo, entende-se que, a partir dos processos de compartilhamento de conhecimentos e tecnologias, bem como o desenvolvimento de ações conjuntas por empresas que atuam em



redes de cooperação, torna-se possível estimular a criação da inovação nestes relacionamentos.

## **2.2. Inovação em serviços**

O setor de serviços exerce um importante papel na atividade econômica de uma sociedade, servindo, inclusive, como elo entre os demais setores da economia (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GORNI; DREHER; MACHADO, 2009). O desenvolvimento de estudos, buscando a compreensão dos processos de inovação em setores de serviços, ainda é recente; provavelmente pela intangibilidade dos produtos desenvolvidos por estas empresas, sendo difíceis de serem percebidos e mensurados (GADREY; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1994; CARDELLINO; FINCH, 2006).

Gorni, Dreher e Machado (2009), destacam que a preocupação com a inovação em serviços turísticos é um desafio para as empresas que atuam neste setor. Para os autores, as empresas de serviços turísticos precisam buscar constantemente o desenvolvimento de serviços capazes de colocar à disposição do mercado produtos diferenciados, para que estas organizações possam manter-se competitivas no seu mercado de atuação. A inovação gera transformações no ambiente interno da organização, capaz de promover mudanças tanto em processos de produção quanto em processos de gestão organizacional (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

De maneira geral, a inovação é o “resultado da sinergia entre várias práticas gerenciais que, somadas às atividades de pesquisa e desenvolvimento, vão resultar em produtos, processos ou serviços inovadores (CUNHA; SANTOS, 2005, p. 353)”. A estratégia, a estrutura organizacional, a gestão de pessoas, a gestão de tecnologias, as alianças estratégicas estabelecidas em empresas que atuam neste setor e o meio ambiente são fatores que podem influenciar positivamente o desenvolvimento de inovações (CUNHA; SANTOS, 2005).

De acordo com Sundbo e Gallouj (1998), existem quatro tipos de atividades de inovação no setor de serviços: (1) inovações de produtos (serviços), (2) inovações de processos, (3) inovações organizacionais, e (4) inovações de mercado. O Quadro 02 evidencia uma síntese dos tipos de atividades de inovação em serviços que podem ser desenvolvidas também por empresas hoteleiras.

**Quadro 02** - Tipos de atividades de Inovação em Serviços

<b>Tipos de Atividades de Inovação</b>	<b>Ênfase dos Processos de Inovação em Serviços</b>
Inovações de produto (serviço)	Criação e fornecimento de um novo serviço, como, por exemplo, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade de serviço, um novo tipo de seguro, entre outros.
Inovações de processo	Desenvolvimento de novas formas de se produzir e fornecer um determinado serviço ao mercado, o que pode estar relacionado com os processos de produção ( <i>back office</i> ), ou com os processos de atendimento e entrega do serviço ao cliente ( <i>front office</i> ).
Inovações organizacionais	Introdução de novas técnicas de gestão, como, por exemplo, <i>balanced scorecard</i> , sistemas integrados, sistemas de gestão de custos, sistemas de gestão da qualidade, entre outros.
Inovações de mercado	Descoberta de novos mercados, como, por exemplo, a segmentação de mercados.

Fonte: elaborado a partir de Sundbo e Gallouj (1998).

Apesar dos benefícios que poderão ser obtidos a partir da inovação de serviços, verifica-se que a capacidade inovadora de uma empresa depende de um conjunto complexo de fatores tecnológicos, organizacionais e relacionais (MORAES, 2011). Tais fatores podem favorecer ou restringir os processos de inovação nas empresas.

Neste contexto, observa-se que o estabelecimento de estratégias organizacionais, baseadas em processos de inovação, necessita do envolvimento de todos os colaboradores da organização, para que o encadeamento das atividades inovativas possa ser efetivamente implementado nas empresas; e, os resultados desejados possam ser alcançados (PAROLIN, 2008; 2013). Logo, espera-se que, a partir do acesso a recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação, torna-se possível estimular os processos de criação da inovação nas organizações participantes destes relacionamentos.

### **2.3. Criação da inovação em empresas participantes de redes de cooperação**

A cooperação interorganizacional é uma alternativa encontrada pelas empresas, para garantir uma melhor eficiência nos processos operacionais. Nestes casos, espera-se que as empresas que estabelecem tais relações, obtenham vantagens competitivas e alcancem benefícios com os resultados das alianças estratégicas estabelecidas (PITTS; LEI, 2003; BUZÁDY, 2005; RIBEIRO; PRIETO, 2013). A inovação é um fator chave que contribui para a diferenciação competitiva das empresas (SCHUMPETER, 1984; 1988; ZHUANG; WILLIAMSON; CARTER, 1999; KELLEY, 2005; SOUZA; BRUNO-FARIA, 2013).

As empresas de alto desempenho focalizam a inovação em relação à criatividade em termos de novas ideias e conceitos, a fim de suscitar novas oportunidades. Um ambiente favorável à inovação nas organizações é capaz de promover interações entre colaboradores, clientes, fornecedores e demais parceiros, oportunizando a aprendizagem e o desenvolvimento de mudanças através da complementaridade de conhecimentos (DYER; NOBEOKA, 2000).

De acordo com Chesbrough (2003), um ambiente favorável à inovação proporciona diversas vantagens às organizações, como melhorias dos processos de gestão da empresa, dos processos produtivos, na qualidade dos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, a utilização de novas ferramentas tecnológicas, entre outras. A partir de uma estratégia de inovação proativa torna-se possível a troca de conhecimento entre empresas parceiras, o que agrega valor às organizações.

Conforme explicam Dodgson, Gann e Salter (2006), organizações inovativas se estruturam para alcançar uma elevada capacidade inovadora e sistematizadora do conhecimento adquirido entre as organizações parceiras. Nesta perspectiva, observa-se que, a partir da cooperação empresarial, torna-se possível compartilhar conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento de uma capacidade inovativa que promova o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para as empresas participantes da rede, alcançadas a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos.

Um desafio encontrado por redes de cooperação, em relação ao estabelecimento de vantagem competitiva sustentável, a partir da criação de inovação, está relacionado às dificuldades que as empresas enfrentam na inovação descontínua. Estas, por sua vez, estão relacionadas à incerteza ou demora no surgimento de resultados, na dificuldade de quebrar as rotinas estabelecidas e que geraram sucesso em determinado período, organizadas em torno de clientes e produtos, e na própria força existente na rede de relacionamentos que pode ser um obstáculo à mudança (BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007; BIRKINSHAW; HAMEL, 2008).

Neste contexto, para que a inovação se torne efetiva nas redes de cooperação, torna-se necessário o desenvolvimento de uma mudança cultural nas organizações participantes da rede, onde as ações inovativas sejam incorporadas às estratégias estabelecidas pelas empresas.

Estudos recentes tem sugerido que o estabelecimento de parcerias no contexto de criação da inovação nas organizações, pautadas no estabelecimento de uma relação de confiança, transferência de conhecimento e gestão do conhecimento entre as empresas parceiras, pode contribuir no estabelecimento de vantagem competitiva sustentável (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007).

Logo, torna-se possível admitir que o desenvolvimento de recursos estratégicos em redes de cooperação hoteleiras possa contribuir nos processos de criação da inovação nas empresas associadas. Uma vez que o desenvolvimento destes recursos pela rede oportunizará às organizações participantes a complementação de recursos escassos ou o acesso a recursos inexistentes na empresa antes do seu ingresso na rede, o que tende a reduzir sua dependência por recursos externos. Por consequência, a partir do acesso aos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede, torna-se possível o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, obtidas a partir da diferenciação destas empresas em relação aos concorrentes.

#### **2.4 Evidências da criação da inovação em redes de cooperação hoteleiras**

As redes de cooperação empresarial podem ser compreendidas como um conjunto de relacionamentos estabelecidos por diferentes organizações empresariais, com o propósito de fortalecerem-se para atuar de maneira competitiva no mercado (NOHRIA; ECCLES, 1992; EBERS; JARILLO, 1998; MARCON; MOINET, 2000). De acordo com Jarillo (1993), as redes de cooperação são caracterizadas como um tipo de organização direcionada à obtenção de melhores fluxos de informações, entre as organizações participantes da rede.

Castells (1999) explica que este novo modelo de empresa está ligado à gestão do conhecimento e da informação, sendo a tecnologia da informação um facilitador para a comunicação instantânea entre as pessoas. O estabelecimento de estratégias cooperativas, a partir de relacionamentos interorganizacionais, contribui para o alcance e a manutenção de vantagens competitivas destas empresas (JARILLO, 1988; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010).

De acordo com Pfeffer e Salancik (1978), um dos fortes condicionantes na formação das redes de cooperação interorganizacionais está relacionado à necessidade da complementação de recursos por parte das empresas participantes da rede, sejam eles tangíveis (tecnologia,

matéria-prima, etc.), ou intangíveis (informação, conhecimento, habilidades, etc.). Portanto, “as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais” (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010, p. 462).

No que se refere às empresas do setor hoteleiro, Cerqueira, Sacramento e Teixeira (2010, p. 02), explicam que estas cooperam a fim de “compartilhar recursos e informações para que assim possam alcançar seu principal escopo: o aumento da demanda turística do estado e a sobrevivência em mercado tão competitivo”. Evidências recentes encontradas na literatura têm sugerido que a formação de redes de cooperação no setor hoteleiro é uma eficiente estratégia para o atendimento à crescente demanda turística, bem como, o desenvolvimento de ações conjuntas para o fortalecimento das organizações parceiras, a fim de alcançar as expectativas dos clientes e manter-se competitiva neste mercado (SANTOS, 2007; CURTIS; HOFFMANN, 2009; CERQUEIRA; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2010).

Segundo Santos (2007), a participação em uma rede de cooperação permite aos hotéis participantes da rede o desenvolvimento de ações que poderiam ser impraticáveis pela empresa caso esta atuasse de maneira isolada, bem como, atender com qualidade às expectativas e necessidades de seus clientes. Deste modo, “a formação de redes de cooperação que compõem a rede turística e as que integram o setor hoteleiro permite, especialmente aos hotéis, obter vantagens competitivas, tornando-os mais eficientes e facilitando o alcance de seus objetivos” (CERQUEIRA; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2010, p. 03).

Conforme explicam Balestrin e Verschoore (2008), a estratégia de cooperação interorganizacional é uma alternativa encontrada pelas empresas para o desenvolvimento da inovação nas organizações. Ações colaborativas de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelas empresas participantes de uma rede de cooperação, além de otimizar recursos e investimentos, podem facilitar o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a adoção de novas práticas organizacionais de gestão, o acesso a novos mercados e o desenvolvimento de novos modelos de negócios, contribuindo, assim, para a geração de vantagens competitivas para às empresas participantes das redes.

Especificamente, nas atividades de serviços, como no caso das redes de cooperação de empresas hoteleiras, a inovação poderá ocorrer de diferentes formas, como a partir da oferta de serviços diferenciados voltados ao cliente, ou até mesmo, a partir da melhoria dos serviços internos desenvolvidos por estas empresas, o que tende a melhorar o processo de gestão destas organizações.

De acordo com Yu e Klement (2006) os tipos de inovações mais comuns no setor hoteleiro estão relacionados ao desenvolvimento e adoção de tecnologias de comunicação e informação (TCI), nos processos de gestão destas empresas. A criação de web site, reservas via web site próprio, reservas via internet por e-mail, sistema de gerenciamento de e-mail, modems nas UH's e atendimento telefônico automatizado são alguns exemplos de inovações implementadas nestas empresas, a partir do uso de TCI (SIGALA, 2003). Outros tipos de inovação em serviços também podem ser observados, como a criação de programas de fidelidade, estadia expandida, check-in/out por 24h sem encargos adicionais, desenvolvimento de franquias, seleção de fornecedores, entre outros (ENZ; SIGUAW, 2003). A parceria entre agências turísticas e hotéis é uma inovação adotada para estimular a taxa de ocupação dos hotéis, como também, divulgar os serviços prestados por estas empresas (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

De maneira geral, observa-se que, ao cooperarem, empresas hoteleiras poderão facilitar os processos de criação da inovação em suas organizações, uma vez que a partir do desenvolvimento de ações colaborativas, torna-se possível reduzir a dependência das empresas por recursos externos ou inexistentes nestas organizações (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), bem como, acessar recursos estratégicos, considerados mais valiosos e de difícil imitação (HELFAT; PETERAF, 2003; GOHR et al., 2011), capazes de diferenciar competitivamente a atuação destas empresas, em relação aos concorrentes.

Neste contexto, considerando-se que as organizações hoteleiras ingressam em redes de cooperação, com o intuito de acessar recursos escassos ou inexistentes (CERQUEIRA; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2010), torna-se oportuno investigar quais são os recursos estratégicos desenvolvidos em redes de cooperação hoteleiras, e como estes recursos

contribuem com os processos de criação da inovação nas empresas associadas, motivações pelas quais se estimula a realização deste estudo.

## **2.5. Proposições teóricas investigadas na pesquisa**

Diante do exposto, para a realização deste estudo foram estabelecidas as proposições teóricas, apresentadas a seguir.

Considerando-se que um dos fatores condicionantes na formação das redes de cooperação interorganizacionais estar relacionado à necessidade da complementação de recursos por parte das empresas participantes da rede (PFEFFER; SALANCIK, 1978; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010), e, tendo em vista que o estabelecimento de estratégias cooperativas, a partir de relacionamentos interorganizacionais, poderá contribuir para o alcance e a manutenção de vantagens competitivas destas empresas (JARILLO, 1988; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET, 2000), elaborou-se a primeira proposição teórica investigada na pesquisa: P1- Empresas hoteleiras cooperam com o propósito de alcançarem recursos escassos ou inexistentes, a fim de se fortalecerem e alcançar vantagem competitiva.

Considerando-se que os recursos estratégicos são aqueles sustentáveis no tempo, para os quais devem existir diferentes mecanismos de isolamento que atuam como barreiras aos concorrentes, e, tendo em vista que os recursos estratégicos desenvolvidos pelas organizações estabelecem vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; FENSTERSEIFER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003), estabeleceu-se a segunda proposição teórica investigada na pesquisa: P2- Empresas hoteleiras ao cooperarem passam a desenvolver coletivamente recursos estratégicos dentro da rede de cooperação.

Considerando-se que a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos por redes de cooperação hoteleira, torna-se possível o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; FENSTERSEIFER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003), e, tendo em vista que a inovação se torna efetiva em redes de cooperação, a partir do estabelecimento de parcerias pautadas em uma relação de confiança, transferência e gestão do conhecimento (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007), estabeleceu-se a terceira proposição teórica

investigada na pesquisa: P3- Recursos estratégicos desenvolvidos pelas redes de cooperação hoteleiras contribuem positivamente para os processos de criação da inovação.

Decorrente da confirmação da terceira proposição teórica investigada no estudo, depreende-se que a inovação colaborativa em redes de cooperação hoteleiras, proporcionará aos participantes da rede o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável - quarta proposição teórica investigada no estudo: P4- A inovação colaborativa estabelecida em rede proporciona o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para as empresas participantes da rede.

Neste contexto, torna-se oportuna a realização deste estudo, que busca investigar a partir das proposições teóricas elaboradas para a pesquisa, como o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui nos processos de criação da inovação em uma rede de cooperação hoteleira. A descrição do método e os procedimentos realizados para o desenvolvimento desta pesquisa são apresentados a seguir.

### **3. Método e Procedimentos da Pesquisa**

A metodologia utilizada na pesquisa é caracterizada como um estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, realizados por meio de entrevistas em profundidade, com abordagem qualitativa dos dados. Segundo Vergara (1998, p. 47), o estudo de caso é um método de pesquisa que constitui em um “estudo circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Conforme explica Duarte (2008, p. 115), o estudo de caso procura captar a complexidade de um sistema na sua atividade. Nesta perspectiva, investigar “casos múltiplos pode ajudar a reforçar os achados de todo o estudo, porque os casos múltiplos podem ser escolhidos como replicações de cada caso, como comparações deliberadas e contrastantes, ou variações com base em hipóteses” (STAKE, 2005, p. 384).

Assim, o estudo de múltiplos casos é caracterizado como descritivo, pois busca descrever os recursos estratégicos desenvolvidos por uma rede de cooperação hoteleira e suas



contribuições, nos processos de criação da inovação. De acordo com Gil (2002, p. 42), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para a seleção dos casos a serem investigados na pesquisa, foram contatados os gestores de organizações hoteleiras, associadas a uma rede de cooperação deste setor. A rede pesquisada possui atualmente 22 hotéis associados, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Amazonas. Foram estabelecidos contatos com os gestores de todas as organizações participantes da rede por e-mail e a partir de ligações telefônicas. No entanto, para a realização das entrevistas em profundidade, obteve-se o acesso junto a três organizações hoteleiras associadas à rede pesquisada, sendo que duas destas empresas estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul e uma no Estado de Santa Catarina.

Neste sentido, a coleta de dados foi alcançada por acessibilidade, sendo realizada no período compreendido entre os meses de junho e julho de 2013, a partir de entrevistas em profundidade, com roteiro de entrevistas semiestruturado. Segundo Gil (2002, p. 115), a “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado, e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”. O autor explica que, a partir de um roteiro semiestruturado, o entrevistador efetua um conjunto de questionamentos, com a finalidade de compreender e explicar os fenômenos observados na pesquisa, neste caso, a identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos por uma rede de cooperação do setor hoteleiro e suas contribuições nos processos de criação da inovação. Participaram da pesquisa um gerente de operações e dois proprietários dos casos investigados.

A análise dos dados foi desenvolvida a partir de uma metodologia interpretativista, realizada por meio de análise de conteúdo. A abordagem interpretativista subsidia a análise dos objetivos organizacionais, a partir da utilização de recursos simbólicos. O foco de análise é a percepção do indivíduo sobre os fenômenos observados (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007). De acordo com Bardin (1977, p. 46), a análise de conteúdo objetiva “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem”.

A análise dos dados foi realizada a partir da codificação dos resultados identificados na pesquisa (conteúdo das entrevistas realizadas). A unidade de registro são os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede pesquisada, segundo a percepção das empresas participantes da pesquisa. A identificação destes recursos foi realizada a partir da metodologia VRIO proposta por Barney (1991; 2002), para avaliar os recursos estratégicos quanto ao seu Valor, Raridade, Imitabilidade e se a Organização possui estrutura para explorá-lo.

Como limitações da pesquisa, destaca-se que nem todos os associados da rede investigada participaram da pesquisa. Da mesma forma, apesar da importância da realização de investigações, a partir de uma abordagem interpretativista, destaca-se a subjetividade envolvida nestes estudos como outra limitação desta pesquisa. Os resultados dos casos analisados são apresentados a seguir.

#### **4. Análise e Interpretação dos Resultados da Pesquisa**

Na primeira etapa da pesquisa procurou-se estabelecer uma breve caracterização da rede pesquisada e dos casos investigados, considerando-se o número de apartamentos disponíveis para hospedagem em toda a rede e nos hotéis associados pesquisados, bem como identificar a infraestrutura básica comum oferecida por estes hotéis aos seus clientes. A seguir, procedeu-se a apresentação e análise dos resultados da pesquisa.

A rede de cooperação hoteleira pesquisada possui atualmente 22 hotéis associados, somando um total de 1.692 apartamentos disponíveis para hospedagem, distribuídos entre os hotéis associados, localizados nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Amazonas. Destes, 409 são disponibilizados pelos três casos investigados nesta pesquisa (24,17%), sendo 110 apartamentos do primeiro caso, 237 do segundo e 62 do terceiro. A infraestrutura básica destes hotéis disponibiliza aos clientes usuários dos serviços da rede: apartamentos climatizados, restaurantes, bares, piscina, sauna, sala de ginástica, serviços de lavanderia, garagem e estacionamento, internet *wireless* gratuita disponível em todos os locais de uso dos hotéis, e centros de eventos com ambientes adequados para hospedagem de negócios.

Para a análise dos dados coletados na pesquisa, inicialmente, procurou-se transcrever os conteúdos das entrevistas em profundidade realizadas. A seguir, procedeu-se a identificação das informações básicas coletadas na pesquisa referentes aos questionamentos realizados, bem como a identificação dos recursos desenvolvidos pela rede, utilizando-se uma metodologia interpretativista (WICKRAMASINGHE; ALAWATTAGE, 2007), desenvolvida a partir da análise do conteúdo (BARDIN, 1977) das entrevistas realizadas. Os trechos destacados a seguir, evidenciam a metodologia utilizada para a codificação das informações extraídas das entrevistas, utilizadas para a análise dos resultados da pesquisa.

“Buscamos diariamente mais hóspedes; e, através de pesquisas, descobrimos que os hóspedes que viajam pelos hotéis buscam uma indicação, principalmente um determinado padrão de acomodações e serviços” [Entrevistado Primeiro Caso].

“Com postura estratégica e competitiva, possuindo visão clara de como posicionar-se de forma diferenciada e única frente aos desafios do setor. Neste contexto, atuar no mercado hoteleiro de forma associativa passa a ser uma alternativa para aumentar a competitividade das empresas hoteleiras. Poder compartilhar as informações e conhecimentos entre os associados, torna-se diferencial para promover o desenvolvimento para mudança e inovação” [Entrevistado Segundo Caso].

“Como o avanço de grandes redes, inclusive internacionais, percebeu-se a necessidade de se unir para poder competir e inovar” [Entrevistado Terceiro Caso].

Os questionamentos realizados na etapa de coleta de dados estão relacionados às observações investigadas na pesquisa, sendo elas: a) fatores que motivaram o ingresso da empresa na rede; b) adequações necessárias ao ingresso na rede; c) fatores que despertaram a necessidade de inovar; d) processo inovativo antes do ingresso na rede; e) processo inovativo na rede; f) objetivos estratégicos em relação à inovação em rede; g) principais ações inovativas desenvolvidas pela rede; h) mudanças percebidas no processo inovativo; i) fatores que diferenciam o processo inovativo atual da empresa em relação a outras empresas concorrentes; j) fatores que fariam a organização sair rede; k) caso a rede deixasse de existir, do que a empresa sentiria mais falta; l) o que a rede oferece atualmente que não oferecia na fundação; e, m) quais as expectativas da organização que ainda não estão sendo atingidas.

A síntese dos resultados encontrados na pesquisa é apresentada no Quadro 03.



## Quadro 03 - Síntese dos resultados da pesquisa

Variáveis observadas	Codificações realizadas a partir dos relatos identificados na pesquisa
Fatores que motivaram o ingresso da empresa na rede:	- Estabelecer parcerias estratégicas - Fortalecer uma marca própria - Fortalecer a organização para atuação no mercado - Melhorar as relações com o mercado - Padronizar acomodações e serviços - Ampliar a capacidade de inovação - Aumentar a capacidade de investimentos - Acessar canais de comercialização de serviços de hospedagem - Criar um canal de comunicação de alcance nacional e internacional - Compartilhar investimentos e ações de marketing - Ampliar a área de atuação - Aumentar a taxa de ocupação - Fidelizar clientes - Diminuir custos - Trocar experiências com empresas do setor.
Adequações necessárias ao ingresso na rede:	- Infraestrutura - Layout - Processos - Tecnologias - Desenvolvimento de um manual de identidade visual e uma matriz de qualificação, <i>amenities</i> com a marca da rede e padronização das placas de identificação.
Fatores que despertaram a necessidade de inovar:	- Fortalecer a organização para atuação no mercado - Acessar canais de comercialização de serviços de hospedagem - Melhorar a infraestrutura e os processos da organização - Aumentar a taxa de ocupação - Fidelizar clientes - Diminuir custos - Ampliar a capacidade de inovação da empresa.
Processo inovativo antes do ingresso na rede:	- Resistente à mudança - Dependente de recursos que viabilizavam investimentos - Fortemente alicerçado na parceria com fornecedores - Focado em necessidades específicas de hóspedes.
Processo inovativo na rede:	- Flexibilidade para a mudança - Troca de informações e conhecimento - Estabelecimento de ações conjuntas - Compartilhamento de investimentos - Atendimento as demandas dos clientes - Acompanhamento às tendências do mercado.
Objetivos estratégicos em relação à inovação em rede:	- Acessar um maior número de hóspedes - Melhorar a taxa de ocupação - Estabelecer parcerias estratégicas - Compartilhar investimentos - Inovar em tecnologia da informação e comunicação - Estabelecer um padrão nas acomodações e serviços - Estabelecer ações integradas de marketing com acesso a mídias como TV, Jornais e Revistas especializadas - Fortalecer a hospedagem de negócios - Fortalecer as organizações associadas - Compartilhar informações e conhecimentos entre associados.
Principais ações inovativas desenvolvidas pela rede:	- Troca de informações e conhecimentos entre os hoteleiros - Investimentos em tecnologia - Desenvolvimento de um sistema de reservas online - Desenvolvimento de um banco de dados único de clientes - Criação de um Programa de Fidelidade - Melhoria do material gráfico e publicitário dos hotéis - Melhoria na comercialização do hotel com ações conjuntas na área comercial - Melhoria da divulgação dos serviços prestados pelos hotéis associados à rede - Fortalecimento da hospedagem de negócios.
Mudanças percebidas no processo inovativo:	- Segurança e confiabilidade na tomada de decisão - Fortalecimento da organização - Reconhecimento no mercado de atuação - Aumento da taxa de ocupação - Aumento do poder de marketing - Marketing compartilhado.
Fatores que diferenciam o processo inovativo atual da empresa em relação a outras empresas concorrentes:	- Atenção a todas as demandas que surgem - Análise da viabilidade de implantação - Avaliação dos potenciais benefícios obtidos pelo grupo - Facilidade para o atendimento das necessidades dos clientes - Acompanhamento às tendências de mercado - Otimização de investimentos - Redução de custos - Aumento da competitividade - Fortalecimento da marca - Transferência de conhecimento - Inserção de novas tecnologias.
Fatores que fariam a organização sair da rede:	- Não alcance dos objetivos do grupo - Não alcance de resultados positivos.
Caso a rede deixasse de existir, do que sua empresa sentiria mais falta:	- Ações desenvolvidas em conjunto - Compras conjuntas - Publicidade em grupo - Acesso às tecnologias de informação e comunicação estabelecidas pela rede - Troca de experiências entre os hoteleiros associados à rede - Otimização de investimentos - Perda de competitividade.
O que a rede oferece atualmente, que não oferecia na fundação:	- Desenvolvimento de um sistema de reservas online - Desenvolvimento de um banco de dados único de clientes - Criação de um Programa de Fidelidade - Estabelecimento de um canal de compras conjuntas - Desenvolvimento de ações publicitárias em grupo - Divulgação das empresas associadas e sua área de atuação.
Quais as expectativas da organização que ainda não estão sendo atingidas:	- Ter hotéis associados nas principais cidades brasileiras.

Fonte: dados da pesquisa (2013)

Observa-se, a partir das informações evidenciadas no Quadro 03, que as organizações pesquisadas ingressaram na rede de cooperação hoteleira, objeto de investigação, com o intuito de fortalecer-se para atuar de maneira competitiva no mercado. Bem como oferecer aos clientes serviços diferenciados, capazes de agregar valor à organização. Desta forma, considerando-se a impossibilidade de desenvolvimento de recursos atuando isoladamente, face ao potencial competitivo destas empresas, a cooperação interorganizacional estabelecida, a partir da formação de uma rede de cooperação específica para o setor, foi a alternativa encontrada por estas empresas para o acesso a recursos escassos ou inexistentes na organização e o estabelecimento de vantagem competitiva, a partir do desenvolvimento de ações conjuntas e integradas.

Os resultados encontrados são convergentes às evidências identificadas na literatura, que dão suporte à primeira proposição teórica elaborada para a pesquisa, sugerindo assim sua confirmação (PFEFFER; SALANCIK, 1978; JARILLO, 1988; 1993; NOHRIA; ECCLES, 1992; EBERS; JARILLO, 1998; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010). Empresas hoteleiras cooperam com o propósito de alcançar recursos escassos ou inexistentes, a fim de se fortalecerem e atingir vantagem competitiva.

De maneira geral, observa-se que as organizações, ao cooperarem, necessitam convergir esforços com o propósito de fortalecerem-se mutuamente, desenvolvendo suas capacidades, mediante a troca de informações e conhecimentos, a partir do estabelecimento de uma relação de confiança. Nesta perspectiva, para o alinhamento estratégico das organizações participantes da rede, inicialmente, torna-se necessário o delineamento dos objetivos que nortearão suas ações. A seguir, torna-se necessária a realização de adequações nas organizações, decorrentes do ingresso na rede.

O alinhamento de objetivos estratégicos das organizações participantes da rede permite o estabelecimento de uma relação de confiança, que venha a fortalecer a rede como um todo, beneficiando os seus diferentes associados. Nesta perspectiva, um fator que pode contribuir no estabelecimento de vantagem competitiva sustentável para as empresas que cooperam é a

criação de inovação (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007).

Observou-se na pesquisa, que os principais fatores que despertaram a necessidade de inovar nas empresas estudadas, estão relacionados ao fortalecimento da organização para atuação no mercado, ao acesso a canais de comercialização de serviços de hospedagem, melhoria na infraestrutura e nos processos da organização, o aumento da taxa de ocupação, a necessidade de fidelização de clientes, a diminuição dos custos operacionais e de investimentos e a ampliação da capacidade de inovação das empresas.

No que se refere ao processo inovativo destas empresas, antes do seu ingresso na rede de cooperação pesquisada, observou-se que este era mais resistente a processos de mudança, sendo dependente de recursos que viabilizavam a realização de novos investimentos, e estando fortemente alicerçados na parceria firmada entre estas organizações e determinados fornecedores. A partir de pesquisas realizadas junto aos clientes que ficavam hospedados nestes hotéis, procurava-se identificar as necessidades específicas de cada hóspede, a fim de se encontrar um determinado padrão convergente entre estas necessidades que poderia nortear as ações a serem desenvolvidas pela empresa, bem como, a aplicação dos investimentos necessários a sua realização.

Após o ingresso na rede, o processo de inovação destas organizações foi modificado, passando a ser realizado de maneira coletiva, sendo avaliado pelos associados participantes da rede. De acordo com os relatos identificados na pesquisa, verificou-se que este processo, atualmente, é mais flexível a mudanças, estando alicerçado na avaliação coletiva do grupo, na troca de informações e conhecimento, especialmente estimulado a partir do atendimento às demandas dos clientes e o acompanhamento às tendências do mercado, o que contribui para a diferenciação dos serviços prestados por estas organizações, em relação a concorrentes. Como consequência, as ações passam a ser estabelecidas em conjunto, assim como ocorre o compartilhamento dos investimentos necessários à adequação às inovações desejadas.

Os principais objetivos estratégicos em relação à inovação em rede estão relacionados à possibilidade de acesso a um número maior de hóspedes ou potenciais clientes, a melhoria das taxas de ocupação dos hotéis associados, o estabelecimento de parcerias estratégicas, o

compartilhamento de investimentos com vistas à redução de riscos e custos, a inovação a partir de investimentos em tecnologia da informação e comunicação, o estabelecimento de um padrão nas acomodações e serviços oferecidos aos clientes, o estabelecimento de ações integradas de marketing com acesso a mídias como TV, jornais e revistas especializadas e o fortalecimento da hospedagem de negócios. A partir das informações e conhecimentos compartilhados entre os associados da rede, torna-se possível o desenvolvimento de ações conjuntas, com vistas ao fortalecimento destas organizações, através de ações inovativas implementadas na rede.

Nesta perspectiva, as principais ações inovadoras desenvolvidas pela rede, desde sua fundação, foram: a troca de informações e conhecimentos entre os hoteleiros associados, a realização de investimentos em tecnologia, o desenvolvimento de um sistema de reservas *online* e de um banco de dados com um cadastro único de clientes, a criação de um Programa de Fidelidade, a melhoria do material gráfico e publicitário utilizado pelos hotéis, bem como a melhoria na comercialização do hotel a partir do desenvolvimento de ações conjuntas na área comercial, da divulgação dos serviços prestados pelos hotéis associados à rede e ações específicas desenvolvidas para o fortalecimento da hospedagem de negócios.

Os resultados encontrados evidenciam que a rede pesquisada desenvolve os tipos de atividades de inovação destacadas por Sundbo e Gallouj (1998), o que sugere que a cooperação em rede estimulou a criação da inovação entre as empresas hoteleiras participantes da rede. Da mesma forma, observa-se que os tipos de inovações mais comuns na rede pesquisada também estão relacionados à adoção de tecnologias de comunicação e informação nos processos de gestão destas empresas, o que é convergente aos achados de outros estudos (ENZ; SIGUAW, 2003; SIGALA, 2003; YU; KLEMENT, 2006). Os recursos tecnológicos têm proporcionado melhorias nos processos de gestão de empresas hoteleiras, contribuindo para a melhor organização dos serviços oferecidos aos clientes, bem como, o alcance dos resultados esperados por estas empresas.

Nota-se que as ações de inovação desenvolvidas pela rede pesquisada não se restringem apenas à realização de investimentos em recursos físicos, mas sim, na melhoria de processos de gestão, bem como, no estabelecimento de um canal de comunicação, capaz de alcançar um

número maior de clientes, o que poderá contribuir no aumento da taxa de ocupação dos hotéis associados à rede e na maximização dos seus resultados. Portanto, observa-se que a atuação em rede pode facilitar o desenvolvimento da inovação em empresas hoteleiras.

Decorrentes das inovações implementadas dentro da rede de cooperação estudada, pôde-se perceber diversas mudanças no processo inovativo dos hotéis associados, considerando-se as ações desenvolvidas por estas empresas antes e após o seu ingresso na rede. Primeiramente foi destacado na pesquisa pelos entrevistados que, atualmente, as ações de inovação estabelecidas em rede proporcionam maior segurança e confiabilidade na tomada de decisão dos hotéis associados. O desenvolvimento de ações conjuntas aumentou o poder de marketing que passou a ser compartilhado pelos associados da rede e desenvolvido de maneira integrada. Da mesma forma, as ações inovativas implementadas pela rede contribuíram para o fortalecimento das empresas associadas, o reconhecimento destes hotéis no mercado de atuação e o aumento da taxa de ocupação destas organizações. Portanto, observa-se que além da redução de custos e riscos do negócio, as ações inovadoras estabelecidas em rede melhoraram a rentabilidade destas organizações, agregando valor a estas empresas.

Dentre os principais fatores que diferenciam o processo inovativo atual dos hotéis participantes da rede pesquisada, comparativamente às demais organizações hoteleiras que atuam neste setor e não se encontram estruturadas na forma de redes de cooperação, destacam-se a atenção a todas as demandas que surgem nas organizações associadas, a análise da viabilidade de implantação das inovações identificadas pela rede, a avaliação dos potenciais benefícios que podem ser obtidos pelo grupo a partir de sua implantação, facilidade para o atendimento das necessidades dos clientes e o acompanhamento às tendências de mercado, a otimização de investimentos e a redução de custos do negócio, o aumento da competitividade, o fortalecimento da marca, a transferência de conhecimento, e a inserção de novas tecnologias.

De maneira geral, pode-se verificar, a partir dos resultados encontrados na pesquisa, que a rede objeto de estudo possui um alinhamento estratégico bem definido entre os associados da rede, no que se refere à inovação colaborativa. Da mesma forma, percebe-se a partir dos relatos coletados nas entrevistas realizadas que os hotéis associados à rede pesquisada



conseguiram estabelecer uma forte relação de confiança entre os associados, oportunizando a troca de informações e a transferência de conhecimento. Logo, desenvolvem recursos estratégicos em rede, o que lhes proporciona atuar neste mercado de forma diferenciada, alcançando uma vantagem competitiva sustentável a partir do desenvolvimento de processos que facilitam a criação da inovação (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007).

No que se refere aos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede pesquisada, considerando-se os atributos para identificação do valor dos recursos estabelecidos a partir da metodologia VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e se a Organização possui estrutura para explorá-lo) proposta por Barney (1991; 2002), pôde-se verificar que a rede hoteleira pesquisada desenvolveu recursos estratégicos relacionados à: gestão do conhecimento, tecnologia da informação e comunicação, marketing integrado, compartilhamento de investimentos, redução de custos e riscos e inovação colaborativa.

Os resultados desta pesquisa divergem parcialmente dos achados encontrados por Santos, Gohr e Cruz (2011), o que fornece evidências que estimulam a realização de novos estudos, uma vez que, analisando-se comparativamente estes resultados, pôde-se verificar que empresas hoteleiras podem desenvolver diferentes recursos estratégicos. Da mesma forma, os resultados encontrados nesta pesquisa sugerem que, ao cooperarem, empresas acessam recursos estratégicos exclusivos desenvolvidos pelas redes. Tais evidências estimulam a realização de novos estudos.

Observa-se que as empresas hoteleiras, ao cooperarem, passam a desenvolver coletivamente recursos estratégicos dentro da rede de cooperação, o que suporta a segunda proposição teórica investigada no estudo (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; FENSTERSEIFER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003). Portanto, tendo em vista que a partir do desenvolvimento de recursos estratégicos por redes de cooperação hoteleira, torna-se possível o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável, nota-se também que, a partir dos relatos analisados na pesquisa, o desenvolvimento destes recursos contribuiu positivamente para os processos de criação da inovação na rede investigada (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007).

Desta forma, tem-se também a confirmação da terceira e quarta proposição teórica estabelecida para a pesquisa. Portanto, no caso investigado, os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede de cooperação hoteleira pesquisada contribuíram positivamente para os processos de criação da inovação; e, a partir da inovação colaborativa estabelecida na rede, foi possível o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para as empresas participantes da rede.

Verificou-se a partir dos achados desta pesquisa que, ao cooperarem em rede, a inovação foi impulsionada nestas organizações, o que influenciou também a inovação na própria rede, proporcionando aprendizagem e crescimento. O desenvolvimento de ações conjuntas, a partir da identificação de uma demanda interna junto aos associados, reforça a inovação colaborativa destas entidades, bem como, a forte parceria estabelecida entre estas organizações. Os potenciais benefícios que podem ser obtidos, a partir das inovações implementadas na rede pesquisada, estão à disposição para acesso e uso dos diferentes associados da rede, o que reforça o desenvolvimento e compartilhamento de recursos disponíveis na organização.

Apesar das empresas participantes da pesquisa, neste momento, enfatizarem, nas entrevistas realizadas, que se encontram totalmente satisfeitas com as ações desenvolvidas pela rede não pretendendo deixá-la, estas organizações mencionaram que poderiam sair da rede, caso não alcançassem os objetivos estabelecidos pelo grupo, ou não alcançassem os resultados positivos desejados. Logo, torna-se oportuno aos gestores desta rede de cooperação o monitoramento de tais questões, uma vez que o não alcance de objetivos ou de resultados pode inviabilizar a cooperação estabelecida em rede.

Caso saíssem da rede, as empresas participantes da pesquisa sentiriam mais falta das ações desenvolvidas em conjunto, das compras conjuntas, da publicidade em grupo, do acesso às tecnologias de informação e comunicação estabelecidas pela rede, da troca de experiências entre os hoteleiros associados à rede, da otimização de investimentos, e da provável perda de competitividade que estes hotéis sofreriam. Tais resultados evidenciam a dependência de recursos, destacada por Pfeffer e Salancik (1978), por parte das organizações entrevistadas, o que reforça a confirmação das proposições teóricas estabelecidas para a pesquisa. Da mesma

forma, tais ações também podem ser sugeridas como inovações que favorecem a cooperação estabelecida em rede.

Por fim, o último item questionado aos entrevistados refere-se a quais expectativas das organizações hoteleiras participantes da rede ainda não foram atingidas. Os resultados deste questionamento evidenciam que ter hotéis associados nas principais cidades brasileiras é uma expectativa da rede que ainda não foi alcançada.

## **5. Considerações Finais**

O estudo objetivou analisar a contribuição dos recursos estratégicos, nos processos de criação da inovação, em uma rede de cooperação hoteleira. Estudo de múltiplos casos, de natureza descritiva, foi realizado em uma rede de cooperação empresarial do setor hoteleiro. A partir da realização de entrevistas em profundidade com três proprietários de empresas associadas à rede pesquisada, e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo, procurou-se identificar os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede e suas contribuições nos processos de criação da inovação.

Os resultados encontrados evidenciam que as empresas pesquisadas ingressaram na rede com o propósito de acessar recursos escassos ou inexistentes na organização, a fim de se fortalecerem e alcançarem vantagem competitiva, o que confirmou as premissas da primeira proposição teórica elaborada para o estudo (PFEFFER; SALANCIK, 1978; JARILLO, 1988; 1993; NOHRIA; ECCLES, 1992; EBERS; JARILLO, 1998; OLIVER; EBERS, 1998; MARCON; MOINET, 2000; BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JR., 2010). Os achados da pesquisa mostram ainda que a rede investigada desenvolveu recursos estratégicos relacionados à: gestão do conhecimento, tecnologia da informação e comunicação, marketing integrado, compartilhamento de investimentos, redução de custos e riscos e inovação colaborativa. Os recursos estratégicos identificados na pesquisa contribuíram positivamente para o desenvolvimento dos processos de criação da inovação na rede pesquisada, fortalecendo as organizações participantes da rede a partir do acesso a recursos escassos ou inexistentes não disponíveis antes do seu ingresso na rede e do desenvolvimento de uma cultura colaborativa nestas empresas.

Observou-se na pesquisa que as empresas hoteleiras investigadas, ao cooperarem, passaram a desenvolver coletivamente recursos estratégicos dentro da rede objeto de estudo, fornecendo assim, evidências que suportam a confirmação da segunda proposição teórica investigada na pesquisa (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; FENSTERSEIFER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003). Os resultados encontrados sugerem também que os recursos estratégicos desenvolvidos pela rede residem na rede e não nas empresas associadas, o que indica que estes são recursos exclusivos desenvolvidos pelas redes.

O desenvolvimento de recursos estratégicos pela rede pesquisada influenciou positivamente os processos de criação da inovação, a partir do desenvolvimento de ações inovadoras de forma colaborativa. Assim, a partir da inovação colaborativa estabelecida na rede, foi possível o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável para as empresas participantes da rede, o que sugere a confirmação da terceira e quarta proposições teóricas elaboradas para o estudo (PITTAWAY et al., 2004; DITTRICH; DUYSTERS, 2007; BIRKINSHAW; BESSANT; DELBRIDGE, 2007).

De maneira geral, observou-se que ao ingressarem em uma rede de cooperação hoteleira, as organizações deste setor necessitam efetuar uma série de adequações em sua estrutura, nos processos de gestão e no desenvolvimento de ações. O que antes era desenvolvido de forma isolada por parte da empresa, agora passa a ser desenvolvido em grupo, mediante ações colaborativas e integradas. Desta forma, torna-se necessário o estabelecimento de uma forte relação de confiança por parte das empresas participantes da rede, alicerçada na troca de informações e na transferência de conhecimento.

A inovação colaborativa, estabelecida entre os associados participantes da rede proporcionou a realização de investimentos conjuntos que agregaram valor a todas empresas associadas. Logo, a inovação colaborativa estabelecida pela rede tem sustentado o desenvolvimento de ações conjuntas por parte do grupo e o desenvolvimento destas empresas. Neste sentido, verificou-se que, as ações inovativas implementadas na rede, proporcionam às empresas hoteleiras associadas, a criação de vantagens competitivas, o aumento nas taxas de ocupação, a otimização dos custos e investimentos, e a melhoria no desempenho organizacional.

Os recursos estratégicos identificados na pesquisa não estão disponíveis para o acesso a organizações não participantes da rede. Portanto, são valiosos e raros para as empresas que cooperam. São de difícil imitação por parte da concorrência e dentro da rede, proporcionam as condições necessárias para que os hotéis associados à rede possam efetivamente explorá-los na sua atividade, o que justifica seu valor estratégico para estas empresas (BARNEY, 1991; 2002). Neste contexto, pode-se concluir que o desenvolvimento de recursos estratégicos pode contribuir nos processos de criação da inovação em redes de cooperação hoteleiras, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações participantes da rede.

Mesmo considerando-se as limitações identificadas na realização do estudo, os achados da pesquisa contribuem para o entendimento dos recursos estratégicos desenvolvidos por redes de cooperação hoteleiras e auxiliam no entendimento de como o desenvolvimento destes recursos podem contribuir nos processos de criação da inovação destas empresas, fornecendo evidências que estimulam a realização de novos estudos. Nesta perspectiva, entende-se que a replicação desta pesquisa a outras redes de cooperação hoteleiras, pode aprofundar os conhecimentos desenvolvidos sobre estas temáticas, confirmando ou refutando, no todo ou em partes, os achados desta pesquisa. Da mesma forma, podem contribuir ainda no entendimento de quando a cooperação falha nestas organizações. Tais questionamentos estimulam o desenvolvimento de novos estudos relacionados à temática.

## Referências

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. REYES, E.J. O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Gaining and sustaining competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- BIRKINSHAW, J.; BESSANT, J.; DELBRIDGE, R. Finding, forming and performing: creating new networks for discontinuous innovation. *California Management Review*, v. 49, n. 3, p. 67-83, 2007.

- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G. Management Innovation. *Academy of Management Review*, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.
- BROWN, J.; DEV, C. Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, v. 2, n. 4, p. 339-354, 2000.
- BUENO, B.; BALESTRIN, B. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 52, n. 5, p. 517-530, set./out., 2012.
- BUZÁDY, Z. Which club does your alliance belong to? An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary. *Journal for East European Management Studies*, v. 10, n. 2, p. 131-155, 2005.
- CARDELLINO, P.; FINCH, E. Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*, v. 4, n. 3, p. 150, 2006.
- CARVALHO, M.; FISCHER, T. Redes sociais e formação de alianças estratégicas: o caso do Multiplex Iguatemi. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 6, p. 199-218, nov./dez., 2000.
- CASTELLS, M. *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERQUEIRA, A. C.; SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Redes de cooperação entre pequenas empresas do setor hoteleiro e a rede turística: um estudo de casos múltiplos em Aracaju, Sergipe. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, v. V, n. 1, p. 01-16, mar., 2010.
- CHESBROUGH, H. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
- CUNHA, N. C. V.; SANTOS, S. A. As práticas gerenciais e a inovação empresarial: estudo de empresas líderes em inovação. *Revista Alcance*, v. 12, n. 3, p. 353-372, set./dez., 2005.
- CURTIS, L. F.; HOFFMANN, V. E. Características determinantes de redes: um estudo nos relacionamentos do setor hoteleiro das destinações turísticas de Gramado e Canela (RS). *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 14, n. 1 p. 48-62, jan./mar., 2009.
- DACORSO, A. L. R.; YU, A. S. O. Inovação e risco na pequena empresa. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. *Tecnologia e inovação: experiência de gestão na micro e pequena empresa*. PGT/USP, 2002.
- DITTRICH, K; DUYSTERS, G. Networking as a means to strategy change: the case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, v. 24, p. 510-521, 2007.
- DODGSON, M; GANN, D; SALTER, A. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, v. 36, n. 3, p. 333-346, 2006.
- DUARTE, J. B. Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização. *Revista Lusófona de Educação*, v. 11, p. 113-132, 2008.
- DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, v. 21, Special Issue, p. 345-367, 2000.
- EBERS, M.; JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of industry networks. *International Studies of Management and Organization*, v. 8, n. 1, p. 03-21, 1998.
- ENZ, C.; SIGUAW, J. Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 44, p. 115-123, oct./dec., 2003.
- FENSTERSEIFER, J. E. *Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, v. 6, n. 3, p. 4, 1994.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002.
- GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. BURIN, C. B.; MARQUES, M. S.; ARAI, R. M. Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sulcroatoleiro. *Revista Gestão Organizacional*, v. 4, n. 1, p. 115-139, Jan./Jul., 2011.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. D. M. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, v. IV, n. 1, p. 01-14, mar., 2009.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v.33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resourced-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, p. 31-41, 1988.
- \_\_\_\_\_. *Strategic networks*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.
- JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. *O valor da inovação: (the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KELLEY, T. *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. 1st Edition. New York: Doubleday, 2005.
- LADEIRA, W. J.; COSTA, G. S.; SANTINI, F. O.; ARAÚJO, C. F. Antecedentes da satisfação na rede hoteleira: uma investigação através da modelagem de equações estruturais. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 7, n. 1, p. 51-67, jan./abr., 2013.
- LIMA-FILHO, D. O.; MARCHIOTTI, I. Z.; QUEVEDO-SILVA, F. Expectativas versus Satisfação dos Consumidores da Rede Hoteleira de Campo Grande-MS. *Turismo em Análise*, v. 13, n. 1, p. 54-77, 2012.
- MCADAM, R. Knowledge Management as a Catalyst for Innovation within Organizations: A Qualitative Study. *Knowledge and Process Management*, v. 7, n. 4, p. 233-241, 2000.
- MARCON, M.; MOINET, N. *La Stratégie-réseau*. Paris: Édition Zero Heure, 2000.
- MORAES, M. B. Competências para inovar em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 4, p. 206-226, out./dez. 2011.
- MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. Inovação: conceitos fundamentais. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. (Orgs.). *Inovação organizacional e tecnológica* (p. 01-20). São Paulo: Thomson, 2007.
- NOHRIA, N.; ECCLES, R. *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- OLIVER, A.L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies*, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.

- PAROLIN, S. R. H. Características organizacionais e espaço para a criatividade em organizações inovativas. 2008. *Tese* (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2008.
- PAROLIN, S. R. H. Estudo multicase sobre atividades inovativas. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 608-620, jul./ago./set., 2013.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. *Strategic Management Journal*, v. 1, p.179-191, 1993
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row, 1978.
- PITTAWAY, L.; ROBERTSON, M.; MUNIR, K.; DENYER, D.; NEELY, A. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, v. 5/6, n. 3/4, p. 137-168, 2004.
- PITTS, R. A.; LEI, D. *Strategic management: Building and sustaining competitive advantage*. Thomson Learning, 2003.
- RIBEIRO, B. B.; PRIETO, V. C. Alianças estratégicas no varejo farmacêutico: vantagens e desvantagens na percepção do gestor. *Gestão & Produção*, v. 20, n. 3, p. 667-680, 2013.
- RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Carlos, SP. *Revista Gestão & Produção*, v.10, n. 3, p. 293-310, 2003.
- ROTTWELL, R. Industrial innovation: success, strategy, trends. In: DODGSON, M.; ROTTWELL, R. *The handbook of industrial innovation*. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.
- SANTOS, S. B. S. *Estratégias empresariais adotadas pela hotelaria em clusters turísticos no estado de São Paulo*. São Paulo, Universidade Paulista, UNIP, 2007.
- SANTOS, L. C.; GOHR, C. F.; CRUZ, I. K. H. Avaliação de recursos estratégicos em empresas hoteleiras de um município sul-mato-grossense. *REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia*, v. 4, n. 3, p. 231-243, set./dez., 2011.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio: Zahar, 1984.
- SCHUMPETER, J. A. *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SIGALA, M. The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n. 10, p. 1224-1245, 2003.
- SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. *Brazilian Business Review*, v. 10, n. 3, p. 113-136, Jul./Set., 2013.
- STAKE, R. E. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, 2005.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in services. *SI4S Synthesis Paper*, n. 2, 1998.
- TEIXEIRA, R. M. *Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná*. In: International Conference on Tourism & Management Studies – Book of Proceedings, v. I – Algarve, 2011.



- TIDD J. Integrative themes for research on the management of innovation: complexity, networks and learning. *International Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 1, p. 59-69, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Wiley: London, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre-RS: Bookman, 2008.
- TSAI, H.; SONG, H. WONG, K. Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, v. 26, p. 522-546, 2009.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.
- WICKRAMASINGHE, D.; ALAWATTAGE, C. *Management accounting change: approaches and perspectives*. Routledge, Oxford, Reino Unido, 2007.
- WILKE, E. P.; RODRIGUES, L. C. Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 7, n. 2, p. 337-357, mai./ago., 2013.
- YU, A. S. O.; KLEMENT, C. F. F. Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. *Observatório de Inovação do Turismo - Revista Acadêmica*, v. I, n. 3, p. 01-17, dez., 2006.
- ZHUANG, L.; WILLIAMSON, D.; CARTER, M. Innovate or liquidate - are all organisations convinced? A two-phased study into the innovation process. *Management Decision*, v. 37, n. 1, p. 57-71, 1999.

**Recebido em: 22/11/2013 (1ª versão) 28/04/2014 (última versão)**

**Aprovado em: 10/05/2014**