Caderno Virtual de Turismo
ISSN 1677 6976 | www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno

A Influência dos relacionamentos para o desempenho das empresas de hospedagem

The influence of relationships for the performance of accommodation service companies

La influencia de los relacionamientos para el rendimiento de empresas de alojamiento

http://dx.doi.org/10.18472/cvt.18n1.2018.1325

Daniel Pires Vieira ‹ vieira.pires@gmail.com ›
Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

Valmir Emil Hoffmann ‹ ehoffmann@unb.br ›
Universidade de Brasília (UnB), Brasília, DF, Brasil

*** Os autores agradecem o apoio financeiro e institucional do CNPq (projetos 307976/2013-0; 471589/2014-4; 302336/2016-8), e do Ministério do Turismo do Brasil. Os autores agradecem ainda a todas as empresas que aceitaram participar da pesquisa, e as críticas e sugestões dos avaliadores anônimos do CVT.*

CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebimento do artigo: 17-nov-2015
Aceite: 10-jan-2017

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

VIEIRA, D. P.; HOFFMANN, V. E. A Influência dos Relacionamentos para o Desempenho das Empresas de Hospedagem. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 187-204, abr. 2018.

REALIZAÇÃO APOIO INSTITUCIONAL EDIÇÃO PATROCÍNIO

RESUMO

O turismo é uma atividade econômica aglomerada territorialmente em que as diferentes organizações responsáveis pelo processo produtivo interagem entre si e com organizações de suporte para a formatação do produto e prestação dos serviços turísticos. A interação entre os diversos agentes é importante para a competitividade dos destinos e, em última instância, das empresas. O presente estudo parte de um foco de análise empresarial e tem por objetivo verificar a influência dos relacionamentos interorganizacionais para o desempenho das empresas do setor de hospedagem. Os dados foram coletados a partir de questionários aplicados a 152 empresas de três destinos nacionais (Tiradentes – MG, Bonito – MS e Itatiaia – RJ). Os resultados encontrados indicam que empresas de hospedagem com desempenhos superiores apresentam padrões de relacionamento diferentes tanto com empresas da cadeia produtiva do turismo quanto com organizações de suporte.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais. Desempenho. Meios de Hospedagem.

ABSTRACT

Tourism is a clustered economic activity. The interaction between the various public and private actors is important for both destination and companies competitiveness. This study focus on business level and aims to analyze the influence of interorganizational relationships on the performance of companies in the lodge industry. Data were collected from questionnaires applied to 152 companies and three Brazilian destinations (Tiradentes – MG, Bonito – MS and Itatiaia – RJ). The results indicate that companies with superior performances have different patterns of relationships with both companies of the productive chain of tourism as supporting organizations.

Keywords: *Interorganizational Relations. Performance. Accommodation Services.*

RESUMEN

Turismo es una actividad económica en clúster. La interacción entre los diferentes actores públicos y privados es importante para la competitividad de la destinación y de las empresas. Este estudio se centra en el nivel de negocio y busca verificar la influencia de las relaciones interorganizacionales para el rendimiento de las empresas del sector de hospedaje. Los datos fueron recolectados a partir de cuestionarios aplicados a 152 empresas en tres destinos brasileños (Tiradentes – MG, Bonito – MS e Itatiaia – RJ). Los resultados indican que las empresas con rendimientos superiores tienen diferentes patrones de relaciones tanto con empresas de la cadena productiva del turismo como apoyo a las organizaciones.

Palavras clave: *Relaciones Interorganizacionales. Rendimiento. Alojamiento.*

INTRODUÇÃO

A perspectiva de que relacionamentos importam mostra-se particularmente relevante para o turismo, por se tratar de uma atividade dependente dos relacionamentos interorganizacionais para o seu desenvolvimento (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2007; BAGGIO; SCOTT; COOPER, 2010). A organização do turismo ocorre a partir do agrupamento de empresas (em sua maioria de pequeno porte) que atuam em diferentes atividades econômicas e ofertam produtos e serviços complementares em um contexto territorial (BUHALIS, 2000; PAVLOVICH, 2003; CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K., 2005; MICHAEL, 2007). A localização de uma grande quantidade de pequenas empresas dependentes de relacionamentos tanto para o desempenho individual quanto para o desempenho do território como um todo faz da atividade turística um *locus* privilegiado para o estudo das relações interorganizacionais.

Todas as relações envolvem ao menos duas partes, de forma que a questão sobre com quem se relaciona é naturalmente um ponto de interesse (BÖRJESON, 2015). Embora os relacionamentos interorganizacionais sejam relatados pela literatura preponderantemente como positivos para o desempenho das empresas e, consequentemente, para a geração de vantagens competitivas (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; GULATI, 2007; HAKANSSON; SNEHOTA, 2006; OLIVER, 1990), raras pesquisas examinam os impactos dos relacionamentos com diferentes tipos de organizações (RAPOSO; FERREIRA; FERNANDES, 2014). Não se observa a comparação dos resultados de diferentes tipos de cooperação, tampouco da influência conjunta dos diferentes relacionamentos.

Essa lacuna de pesquisa mostra-se particularmente interessante para o estudo de destinos turísticos, uma vez que não se verificam estudos que se dedicam a analisar quais relacionamentos são efetivamente importantes para o desempenho das empresas da economia do turismo. Pesquisas sobre a cooperação entre pequenas e médias empresas do setor de hospedagem têm sido muito limitadas (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014) e, apesar das alegações de que as empresas de destinos turísticos devem cooperar e competir para alcançar um melhor desempenho, escassas evidências empíricas foram apresentadas para corroborar essa perspectiva (ZEE; VANNESTE, 2015). Nesse sentido, o objetivo do presente trabalho é verificar a influência dos relacionamentos interorganizacionais para o desempenho das empresas do setor de hospedagem. Para a consecução do objetivo, foram coletadas informações de 156 empresas de hospedagem de três destinos turísticos nacionais (Tiradentes – MG, Bonito – MS e Itatiaia – RJ). Os dados foram analisados a partir da análise de *Cluster* e de testes de comparação de médias. Além dessa primeira seção, o trabalho divide-se da seguinte forma. Na seção seguinte é apresentado o referencial teórico que orienta as análises. Na terceira seção é detalhado o método de pesquisa. Nas duas últimas seções são apresentados os resultados e as conclusões do trabalho.

REFERENCIAL

Buhalis (2000) define destinos turísticos como áreas geográficas que oferecem um conjunto de produtos e serviços turísticos integrados, que serão consumidos pelos turistas, sob a marca comum de um destino. Considerando a necessidade de integração de diferentes serviços, Baggio, Scott e Cooper (2010) argumentam que destinos turísticos são sistemas representados pelas redes de organizações que os

compõem. Produtos turísticos são heterogêneos e complexos devido à discricionariedade do consumidor em selecionar o conjunto de serviços que serão utilizados (agências, transportes, hospedagem, alimentação, atrativos, compras, entre outros) e a diferenças em termos de suas funcionalidades, tecnologias e conhecimentos aplicados (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014; TREMBLAY, 1998).

Diversamente a outras atividades econômicas, no turismo os consumidores se deslocam para um determinado destino a fim de usufruir dos atrativos, dos produtos e dos serviços ofertados (CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K., 2005; FERREIRA et al., 2011). O produto turístico é o resultado da conjunção dos atrativos (naturais ou culturais), dos equipamentos turísticos, dos serviços e da infraestrutura de apoio ofertada (FERREIRA et al., 2011; PAVLOVICH, 2003). Todos esses elementos são geograficamente localizados, o que faz com que o conceito de aglomeração seja especialmente adaptado às características da atividade turística (CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K., 2005). Diversos estudos recentes argumentam que o turismo é uma atividade naturalmente aglomerada (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2010; BARROS; MOREIRA, 2005; COSTA; ALBUQUERQUE, 2013; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCCHELLA, 2010; HOFFMANN; CAMPOS, 2013; KYLANEN; RUSKO, 2011; OLIVEIRA; HOFFMANN; COSTA, 2013).

A vantagem competitiva de um destino depende mais dos relacionamentos desenvolvidos entre as organizações do que da competência de algumas firmas isoladas (DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCCHELLA, 2010; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008; SELIN; BEASON, 1991). O desempenho de um destino é consequência não só dos resultados das empresas individuais, mas principalmente da interação entre as organizações públicas e privadas, uma vez que o produto turístico depende de uma série de agentes interdependentes e integrados (CZERNEK; CZAKON, 2016; DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCCHELLA, 2010; DWYER; KIM, 2003; HASSAN, 2000; KYLANEN; RUSKO, 2011; SELIN; BEASON, 1991; ZEE; VANNESTE, 2015; ZEMLA, 2014). A cadeia produtiva do turismo se concentra em coordenação, cooperação e integração de atividades complexas e heterogêneas em um ambiente dinâmico (DRAGAN; KRAMBERGER; TOPOLSEK, 2015). A qualidade da experiência ofertada ao visitante decorre não somente do apelo dos atrativos primários do destino, mas também da qualidade e da eficiência das atividades complementares (DWYER; KIM, 2003; PAVLOVICH, 2003), o que reitera a necessidade de complementariedade entre as diferentes atividades econômicas e do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais para o efetivo funcionamento do destino.

Assim, pode-se dizer que o turismo é uma atividade econômica complexa, caracterizada pela coexistência de uma multiplicidade de pequenas e médias empresas que competem no mesmo ambiente, ofertando produtos complementares que compõem a experiência proporcionada ao turista (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014). Redes de relacionamentos são recursos estratégicos especialmente úteis para a competitividade de pequenas e médias empresas, uma vez que geram benefícios, tais como aprendizagem, inovação, aumento de escala e de poder de mercado, redução de custos e de riscos, marketing conjunto e acesso a soluções (BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Por serem socialmente complexos e dependentes da trajetória historicamente adotada, possuem o potencial para conferir vantagens competitivas (BARNEY, 1991; GULATI, 2007; GULATI; NOHRIA; ZAHER, 2000).

No turismo a interdependência é uma característica essencial, uma vez que a colaboração entre diferentes organizações é o que cria o que será ofertado ao turista (ZEMLA, 2014). A atividade turística, por sua própria natureza, é dependente dos relacionamentos interorganizacionais para o seu desenvolvimento (SELIN; BEASON, 1991; SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2008). A falta de coordenação e de coesão entre as organizações é um problema comum para a gestão dos destinos turísticos (HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016).

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

No Brasil, Hoffmann e Campos (2013) e Hoffmann, Oliveira e Brocchi (2016) ressaltam a presença de organizações que prestam suporte às empresas envolvidas nas atividades turísticas. Essas organizações, por prestarem serviços diferentes, podem ser fontes de vantagens competitivas para as empresas (HOFFMANN; CAMPOS, 2013; HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016). Barros e Moreira (2005) identificam a atuação de associações de empreendedores, conselhos e associações comunitárias na estruturação do destino de Canoa Quebrada e os benefícios da participação ativa nesses tipos de organizações para a integração na comunidade, troca de ideias e de experiências. Czajkowski e Cunha (2010) destacam o papel desempenhado por órgãos públicos e associações patronais para o desenvolvimento da cooperação em um aglomerado de turismo rural. No exterior pode-se citar o exemplo da gestão do turismo na cidade de Barcelona, na Espanha, onde a criação de um órgão de economia mista foi decisiva para o desenvolvimento do turismo local (BONET, 2003).

Assim como em outras atividades produtivas aglomeradas territorialmente, as relações entre empresas em destinos turísticos são marcadas pela forte presença de cooperação e de competição (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010; CZERNEK; CZAKON, 2016; KYLANEN; RUSKO, 2011; ZEMLA, 2014). A natureza complexa da atividade turística faz com que haja a necessidade não somente de cooperação (seja entre as empresas da economia do turismo e entre estas e organizações públicas e privadas de suporte), mas também do estabelecimento de relações competitivas entre empresas locais (ZEMLA, 2014). Para que destinos turísticos se tornem competitivos, deve haver uma mudança nas perspectivas das empresas de forma que suas estratégias considerem tanto a cooperação quanto a competição (RITCHIE; CROUCH, 2010; TOLEDO; VALDÉS; POLLERO, 2002).

De forma específica, o presente trabalho enfoca os relacionamentos interorganizacionais das empresas do setor de hospedagem de destinos turísticos, sejam com outras empresas (relacionamentos verticais ou horizontais), sejam com instituições de suporte ao desenvolvimento do turismo presentes no destino. Para Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010), empresas de hospedagem de um mesmo destino turístico cooperam e competem de forma simultânea. De acordo com os autores, as empresas de hospedagem cooperam para atrair os turistas e lhes proporcionar uma experiência positiva, porém, competem na oferta de seus produtos específicos (BENGTSSON; ERIKSSON; WINCENT, 2010). Maggioni, Marcoz e Mauri (2014) destacam que a cooperação entre empresas do mesmo estágio na cadeia produtiva é determinante para o desempenho tanto do destino quanto das empresas.

Tratando especificamente sobre a estrutura do setor de hospedagem, Sinclair e Stabler (2009) caracterizam o segmento como fragmentado, composto por muitas empresas de pequeno e médio porte e com vasta diferença na qualidade dos serviços prestados. Essas características permitem classificar a estrutura de mercado de diferentes formas, de acordo com a localização e a distribuição espacial dos empreendimentos, desde concorrência perfeita em áreas altamente concentradas, passando por oligopólios

e chegando até a monopólios, quando se trata de um grande meio de hospedagem em uma localidade específica (SINCLAIR; STABLER, 2009). Empreendimentos hoteleiros possuem características únicas, tais como produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda, custos operacionais fixos, pouca propensão à automação, perecibilidade, produção, distribuição e consumo simultâneos com a presença obrigatória do consumidor, sazonalidade com picos e quedas na demanda de acordo com a temporada (GOHR; SANTOS, 2010).

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

Os serviços de hospedagem são ainda intensivos em mão de obra (GOHR; SANTOS, 2010). Por ser intensivo em mão de obra e se tratar de um serviço ininterrupto, há a necessidade de uma maior quantidade de empregados, sendo a qualificação um aspecto fundamental para a qualidade dos serviços (GOHR; SANTOS, 2010; GORINI; MENDES, 2005; PROSERPIO, 2007). A oferta de hospedagem compartilha características típicas das atividades do setor de serviços, tais como intangibilidade, pela simultaneidade entre produto e processo de produção e pela forte interação entre prestador e cliente durante o processo produtivo. Serviços de hospedagem estão sujeitos a uma capacidade fixa, o que gera problemas de periodicidade (impossibilidade de aumento da oferta conforme variações na demanda ou nos preços) e perecibilidade (impossibilidade de estoque do serviço ofertado), o que leva os seus gestores a buscarem altas taxas de ocupação (SINCLAIR; STABLER, 2009). Proserpio (2007) destaca que, em função desses aspectos, os hotéis operam com capacidade ociosa considerável, configurando perdas irrecuperáveis de receitas.

Dessa forma, mesmo estando em uma cadeia produtiva naturalmente aglomerada que possibilita o acesso a recursos competitivos locais derivados do compartilhamento territorial (HOFFMANN; CAMPOS, 2013), a concentração dos meios de hospedagem influencia negativamente o desempenho das empresas (AKEHUST, 1984; LADO-SESTAYO; OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). Assim, as características da estrutura dos serviços de hospedagem demandam uma busca constante por competitividade.

A despeito da forte concorrência entre os meios de hospedagem, Proserpio (2007), ao analisar os impactos do avanço das redes hoteleiras internacionais no mercado brasileiro, argumenta que uma das respostas dos empreendimentos locais foi o fortalecimento de associações de hotéis independentes que buscaram reproduzir em âmbito local as sinergias das quais os empreendimentos das grandes redes hoteleiras internacionais se beneficiavam. Entre os serviços gerados destacam-se *marketing* e promoção conjunta, sistemas de reservas compartilhados, negociação coletiva com fornecedores, entre outros (PROSERPIO, 2007). Ingram e Baum (1998) analisam os relacionamentos de meios de hospedagem com redes de hotéis sob uma óptica racional de eficiência na operação. A associação de um empreendimento a uma rede de hotéis é explicada pela possibilidade de internalização da experiência da rede no mercado local (INGRAM; BAUM, 1998).

Além da busca por eficiência coletiva a partir dos relacionamentos entre hotéis, ressalta-se ainda que a cooperação com outras empresas da cadeia produtiva do turismo pode favorecer a rentabilidade das empresas de hospedagem (LADO-SESTAYO; OTERO-GONZÁLEZ; VIVEL-BÚA, 2014). O desenvolvimento de parcerias com outras empresas da economia do turismo é uma prática comum no setor de hospedagem, empregado para atender às necessidades dos consumidores e aprimorar os serviços ofertados (MAGGIONI; MARCOZ; MAURI, 2014). Isso reitera a necessidade de relacionamentos com restaurantes, atrativos turísticos e demais empresas que compõem o conjunto de produtos e serviços que caracterizam o destino (BUHALIS, 2000).

Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) apresentam evidências de que os relacionamentos influenciam positivamente o desenvolvimento de capacidades distintivas nas empresas turísticas. Hoffmann et al. (2015) destacam evidências de que empresas que cooperam com as demais organizações da cadeia produtiva do turismo logram desempenhos superiores. Dong e Ling (2015) argumentam que meios de hospedagem inseridos em ambientes competitivos buscam cooperar com sítios de oferta de meios de hospedagem para ampliar sua demanda e aprimorar sua posição competitiva. Dragan, Kramberger e Topolsek (2015) escrevem que a cooperação e a integração entre empresas da cadeia produtiva do turismo auxiliam na conquista de vantagens competitivas, sendo particularmente importantes os processos de integração entre os prestadores de serviços, entre os quais os serviços de hospedagem, e as empresas de intermediação, tais como agências e operadores turísticos. Em que pese essas evidências da importância dos relacionamentos interorganizacionais na atividade turística, Zee e Vanneste (2015), em estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no tema redes de negócio no turismo, indicam o crescimento do número de artigos. No entanto, argumentam que poucos estudos apresentam evidências sobre os resultados das redes e que a questão dos benefícios das redes para os destinos e para as empresas ainda resta não respondida.

MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como descritivo e explicativo com técnicas quantitativas de análise dos dados. A pesquisa teve por objeto as empresas do setor de hospedagem. Muito embora diversas atividades econômicas sejam consideradas como atividades características do turismo (p. ex.: bares e restaurantes, hospedagem, transporte, entretenimento, entre outros), a hospedagem é a atividade mais diretamente associada à economia do turismo (IBGE, 2008). De acordo com o IBGE (2008), atividades características do turismo são aquelas cujas empresas produzem pelo menos um produto característico de turismo, ou seja, produtos sensíveis ao consumo de visitantes.

O universo de estudo é composto pelas empresas de três destinos turísticos nacionais: Itatiaia (RJ), Bonito (MS) e Tiradentes (MG). Esses destinos foram selecionados em função do alto desempenho da economia do turismo e da importância do turismo para a economia local. O Ministério do Turismo (2015) categorizou os 3.345 municípios inseridos no Mapa da Regionalização de acordo com o desempenho na economia do turismo, sendo que Itatiaia, Bonito e Tiradentes ficaram no segundo grupo de melhor desempenho (estando entre os 5,5% destinos turísticos nacionais de melhor desempenho).

Os dados foram coletados a partir de questionário estruturado com perguntas divididas em três blocos com respostas em escalas nominais e intervalares. O primeiro bloco era composto por perguntas voltadas para identificação do respondente, do empreendimento e de suas características. O segundo bloco era

voltado para identificação da importância dos diferentes tipos de relacionamentos estabelecidos, sejam relacionamentos com organizações de apoio, relacionamentos verticais ou horizontais. As perguntas elencaram diferentes organizações e solicitaram aos respondentes que identificassem a importância do relacionamento com a organização para a empresa a partir de uma escala de sete pontos, sendo 1 para a menor intensidade e 7 para a maior intensidade. O terceiro bloco era composto por questões que abordam a percepção do respondente quanto ao desempenho da empresa em termos de faturamento, quantidade de hóspedes, quantidade de postos de trabalho e taxa de ocupação. Essas questões também foram empregadas em uma escala de 7 pontos, no entanto, solicitava-se ao respondente indicar a concordância ou discordância com a afirmação realizada, considerando os últimos três anos. O instrumento de pesquisa foi validado a partir da avaliação por cinco especialistas e da aplicação de pesquisa-piloto.

Para a aplicação do questionário, optou-se pela coleta de dados de forma presencial como estratégia principal de coleta, sendo que o envio de questionário eletrônico foi utilizado como estratégia complementar, em caso de dificuldade ou impossibilidade de acesso ao respondente habilitado. O questionário foi aplicado preferencialmente ao proprietário ou a um gerente do estabelecimento. Foi facultada a resposta de outros profissionais desde que demonstrassem conhecimento para as respostas e trabalhassem no estabelecimento há pelo menos dois anos. A Tabela 1 traz o quantitativo de meios de hospedagem identificados a partir Relação Anual de Informações Sociais – Rais – 2013, as estimativas amostrais e o quantitativo de questionários coletados em cada destino.

Tabela 1 – Amostragem da Pesquisa

Destinos	Qtd. Meios de Hospedagem		Amostra Aleatória Simples		Questionários Respondidos
	Rais*	Trip Advisor**	Rais*	Trip Advisor**	
Bonito	52	90	46	73	41
Tiradentes	70	174	60	121	63
Itatiaia	96	130	77	98	52
Total	218	394	183	292	156

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

** Fonte: Sítio Trip Advisor - http://www.tripadvisor.com.br/. Acesso em: mar. 2015.

As análises foram realizadas aplicando-se técnicas de estatística descritiva, Análise de *Cluster*, Teste de Kruskal Wallis e Teste de Tukey. O Teste de Kruskal Wallis foi empregado para verificar a existência de diferenças significativas entre a quantidade de casos de grupos e subgrupos criados. A Análise de Cluster foi empregada seguindo as orientações de Hair Jr. et al. (2009) e Mingoti (2005), com o objetivo de agrupar os casos analisados a partir das variáveis de desempenho coletadas no terceiro bloco de questões. Para a realização das análises utilizou-se o *software Statistical Package for Social Sciences* – SPSS. A seção seguinte traz os resultados alcançados e as análises dos dados.

RESULTADOS

O resultado do Teste de Kruskal Wallis (Tabela 2), que compara a média das variáveis de desempenho das empresas dos três destinos, indica que não há diferenças significativas (Sig. > 0,05). Esse resultado corrobora a classificação das três localidades em uma mesma categoria, a partir da análise do desempenho realizada pelo Ministério do Turismo (2015). Destaca-se que as variáveis empregadas no referido estudo analisaram o destino turístico, enquanto que as variáveis ora empregadas tratam da percepção de desempenho.

Tabela 2 – Teste de Kruskal Wallis – Comparação da Média das Variáveis de Desempenho dos Destinos

	Aumento da Qtd. de Hóspedes	Faturamento Crescendo	Aumento Qtd. de Postos de Trabalho	Taxa de Ocupação acima da Concorrência
Chi-quadrado	,709	3,025	,643	1,994
Sig.	,701	,220	,725	,369

Fonte: dados da pesquisa.

A Análise de Cluster (ou Análise de Agrupamentos) foi empregada para agrupar as empresas dos três destinos estudados, a partir das variáveis de desempenho aferidas. Inicialmente, a técnica foi empregada sob uma perspectiva exploratória com o intuito de se identificar a quantidade de agrupamentos a serem criados. Dessa forma, foi utilizada a Análise de Cluster Hierárquica aglomerativa com a aplicação do Método da Média das Distâncias (*Between-groups linkage*), tendo a Distância Euclidiana como medida de distância entre os elementos analisados. A quantidade de agrupamentos a serem criados foi determinada a partir da inspeção visual do dendrograma resultante para a identificação do ponto de salto (momento em que a distância dos casos agrupados se torna maior que nos agrupamentos anteriores), conforme as orientações propostas por Mingoti (2005). Foram desconsiderados na análise dos pontos de salto agrupamentos com quantidades reduzidas de casos.

A partir da Análise de Cluster Hierárquica e do exame do dendrograma resultante, optou-se pela criação de quatro agrupamentos. Para a classificação dos casos foi empregada a Análise de Cluster não Hierárquica. Mingoti (2005) explica que os métodos não hierárquicos têm por objetivo dividir os elementos analisados em uma quantidade já determinada de agrupamentos de forma que haja coesão interna (ou seja, semelhança entre os elementos de um mesmo grupo) e isolamento entre os grupos (ou seja, heterogeneidade entre os membros de grupos distintos). A Análise de Cluster não Hierárquica foi empregada a partir do Método das k-Médias, mantendo a Distância Euclidiana como medida de distância entre os elementos. A ANOVA entre os clusters apresentou resultados significativos para as quatro variáveis empregadas. A Tabela 3 apresenta a interpretação dos valores centrais e a quantidade de casos dos agrupamentos (clusters) criados. Valores abaixo de 4 foram interpretados como um desempenho baixo, valores iguais a 4 foram interpretados como um desempenho médio e valores acima de 4 como desempenho alto.

Tabela 3 – Desempenho dos Agrupamentos de acordo com as Variáveis Analisadas

Indicadores	Agrupamento 1	Agrupamento 2	Agrupamento 3	Agrupamento 4
Aumento da Qtd. de Hóspedes	Alto (7)	Alto (6)	Baixo (3)	Alto (6)
Faturamento crescendo	Alto (7)	Alto (6)	Baixo (3)	Alto (6)
Aumento da Qtd. de Postos de Trabalho	Alto (6)	Médio (4)	Baixo (3)	Médio (4)
Tx. de Ocup. acima da concorrência	Alto (6)	Médio (4)	Médio (4)	Alto (6)
Nº de Casos	26	42	50	38

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar a partir da Tabela 3 que o Agrupamento 1 conta com 16,7% dos casos analisados e se destaca por ter um desempenho alto em todas as variáveis. Os Agrupamentos 2 e 4 contam, respectivamente, com 26,9% e 24,4% dos casos analisados e apresentam desempenhos intermediários na variável Aumento da Quantidade de Postos de Trabalho e, no caso do Agrupamento 2, na variável Taxa de Ocupação acima da média da concorrência. Por fim, o Agrupamento 3 conta com 32% dos casos e apresenta o pior desempenho com percepções baixas para três das quatro variáveis analisadas. Cumpre destacar que as variáveis "Aumento da Quantidade de Hóspedes" e "Faturamento Crescendo" apresentam valores altos para três dos quatro agrupamentos, denotando que essas variáveis pouco discriminam o desempenho das empresas dos diferentes agrupamentos. Como ressaltado, os três destinos foram selecionados, entre outros critérios, pelo seu desempenho na economia do turismo, estando entre os 5,5% destinos turísticos nacionais de melhor desempenho (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2015). Dessa forma, o critério de seleção dos destinos eventualmente está refletido na percepção dos entrevistados quanto ao desempenho de suas empresas.

Diferentemente das variáveis anteriores, as variáveis Aumento da Quantidade de Postos de Trabalho e Taxa de Ocupação acima da Média da Concorrência apresentam resultados mais diversificados. A variável Taxa de Ocupação acima da Média da Concorrência apresenta desempenho alto em dois agrupamentos e intermediários em outros dois. A resposta a essa variável depende não só da percepção do desempenho da empresa pesquisada, mas da capacidade de identificação das concorrentes locais e da percepção de seu desempenho. A literatura sobre relacionamentos interorganizacionais traz diferentes formas de identificar a competição, que variam desde a percepção dos gestores, passando pela estrutura competitiva, chegando à sobreposição de nichos e à percepção do consumidor (KOCK; BENGTSSON; SLOTTE-KOCK, 2007), de forma que os respondentes podem ter diferentes percepções sobre quem são seus concorrentes, o que leva a respostas preponderantemente otimistas.

Por fim, o aumento dos postos de trabalho nas empresas indica a contratação de mais empregados para atender à expansão da demanda pelos serviços do estabelecimento. Os serviços de hospedagem são intensivos em mão de obra (GOHR; SANTOS, 2010; GORINI; MENDES, 2005; PROSERPIO, 2007) e, ainda que se considere os efeitos da sazonalidade (GOHR; SANTOS, 2010), típica da atividade turística especialmente em destinos de turismo de lazer, esse indicador reflete uma melhora do desempenho das empresas.

A Tabela 4 apresenta as características médias das empresas por Agrupamento para as variáveis: diária, ano de início de funcionamento, quantidade de empregados e quantidade de Unidades Habitacionais (UHs). Não obstante se tratar do melhor desempenho, o Agrupamento 1 apresenta também os maiores valores médios para as variáveis Diária, Quantidade de Empregados e Quantidade de UHs. O Agrupamento 3 apresenta os menores valores para as variáveis Diária e Quantidade de Empregados levando uma discreta vantagem sobre o Agrupamento 2 na Quantidade de UHs. Os Agrupamentos 2 e 4, embora apresentem desempenhos similares, são bastante diferentes no tocante às variáveis Diária Média, Quantidade de Empregados e Quantidade de Quartos. A variável Ano de Início de funcionamento do estabelecimento apresentou valores similares para os quatro agrupamentos.

Tabela 4 – Média das Variáveis Diária, Ano de Início, Quantidade de Empregados e de UHs

Agrupamento	Média Valor Diária (R$)	Média Ano de Início	Média Qtd. de Empregados	Média de Qtd. de UHs
1	300,46	2001	12,88	26,46
2	264,79	2004	6,38	16,21
3	239,70	2001	5,86	17,96
4	290,11	2001	10,55	20,79

Fonte: dados da pesquisa.

A partir da aplicação da Análise de Cluster para agrupamento dos empreendimentos com diferentes níveis de desempenho, utilizou-se o teste de Kruskal Wallis para comparar a importância dos diferentes relacionamentos interorganizacionais percebida pelos respondentes. Como forma de tornar a interpretação dos dados mais fácil, os relacionamentos foram divididos em dois grupos: relacionamentos com empresas da cadeia produtiva do turismo; e relacionamentos com organizações ou instituições que prestam suporte à atividade turística no destino. A Tabela 5 apresenta os resultados do teste de Kruskal Wallis com as variáveis de relacionamento com outras empresas.

Tabela 5 – Teste de Kruskal Wallis – Comparação dos Relacionamentos com empresas da Cadeia Produtiva do Turismo dos Diferentes Agrupamentos

	Agências de Viagens	Operadoras	Agências de Receptivo	Sites	Bares e Restaurantes	Entretenimento	Atrativos	Org. Conv. e Eventos	Fornecedores	Hotéis e Pousadas	Outros MH	MH Outras Localidades
Chi-Quadrado	13,03	13,04	14,06	2,98	7,09	7,33	5,54	3,52	9,7	10,77	0,67	6,324
Sig.	0,005	0,005	0,003	0,39	,069	0,06	0,14	0,32	0,02	0,013	0,88	0,097

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar na Tabela 5 que, dos 12 relacionamentos apresentados, sete não apresentaram resultados estatisticamente significativos (Sig. >0,05): Sites de Oferta de Hospedagem; Bares e Restaurantes; Empresas de Entretenimento e de Diversão; Atrativos Turísticos; Empresas Organizadoras de Convenções e Eventos; Relacionamentos com Outros Tipos de Meios de Hospedagem; e Meios de Hospedagem de Outras Localidades. A diferença nas médias dessas variáveis nos agrupamentos analisados não foi

estatisticamente significativa. Esse resultado permite inferir que esses relacionamentos não influenciam o desempenho superior das empresas analisadas. A ausência de influência sobre o desempenho pode ser explicada por dois motivos. Ou os relacionamentos não são efetivamente relevantes para o desempenho das empresas, ou, de forma alternativa, esses relacionamentos são relevantes, contudo, ocorrem de forma idêntica para todas as empresas em um mesmo destino, não sendo um diferencial para alcançar um desempenho superior, conforme os argumentos de Barney (1991).

Entre os relacionamentos não significativos encontram-se os relacionamentos com sítios de oferta de hospedagem. Dong e Ling (2015) destacam o papel dos sítios em atrair a demanda para os estabelecimentos de hospedagem. No entanto, eles caracterizam o relacionamento entre os meios de hospedagem e os sítios como simultaneamente competitivo e cooperativo, uma vez que não raramente os hotéis possuem seus canais de reserva próprios que competem com esses canais alternativos. O resultado encontrado não permite associar o relacionamento com essas empresas ao desempenho superior dos meios de hospedagem, contradizendo os argumentos de Kock, Bengtsson e Slotte-Kock (2007), Bengtsson, Eriksson e Wincent (2010) e Kylanen e Rusko (2011) de que a simultaneidade de comportamentos cooperativos e competitivos gera melhores resultados.

Com o mesmo resultado estatisticamente não significativo encontram-se os relacionamentos com Bares e Restaurantes, Empresas de Diversão e Entretenimento, e Atrativos Turísticos, muito embora essas empresas estejam diretamente relacionadas à experiência proporcionada ao turista, em especial em destinos de turismo de lazer, como destacado por Maggioni, Marcoz e Mauri (2014). Denicolai, Cioccarelli e Zucchella (2010) destacam que a cooperação entre firmas é uma capacidade que deve ser aprendida pelas empresas para a formação e exploração de produtos turísticos conjuntos. A falta de conexões com essas empresas da cadeia produtiva pode representar uma oportunidade de melhoria a ser explorada pelas empresas de hospedagem (HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCCHI, 2016).

Conforme pode ser observado na Tabela 5, relacionamentos com Agências de Viagens, Operadoras de Turismo, Agências de Receptivo, Fornecedores e com Hotéis e Pousadas apresentaram resultados significativos (Sig. <0,05), indicando a presença de diferenças estatisticamente significativas na ocorrência desses relacionamentos para os diferentes agrupamentos de empresas. O Teste de Kruskal Wallis, no entanto, não permite identificar entre quais grupos ocorreu a diferença (se entre todos os grupos ou se entre um par de grupos específicos). Para analisar as diferenças entre pares de grupos, foi aplicado o Teste de Tukey, um procedimento post hoc empregado para contrastar e identificar diferenças entre pares de grupos (MALHOTRA, 2012). Os resultados significativos (Sig. <0,05) são apresentados na Tabela 6.

Tabela 6 – Teste de Tukey – Comparação Médias Relações com Empresas

Variável	Cluster (IxJ)		Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Agências de Viagens	1	2	1,425	,514	,031
	1	3	1,615	,498	,008
Operadoras de Turismo	1	2	1,738	,507	,004
	2	4	1,212	,455	,042
Agências de Receptivo	1	3	1,963	,509	,001
	2	3	1,207	,441	,034
Hotéis e Pousadas	2	3	1,175	,338	,004

Fonte: dados da pesquisa.

A partir dos resultados apresentados na Tabela 6 pode-se identificar que boa parte das diferenças se encontra entre os Agrupamentos 1 e 3, que são respectivamente os de melhor e pior desempenho. Essas diferenças ocorreram nos relacionamentos com Agências de Viagens e com Agências de Receptivo. Adicionalmente, os resultados indicaram diferenças significativas entre os relacionamentos com Agências de Viagens e Operadoras de Turismo entre os Agrupamentos 1 e 2. Ademais, notam-se diferenças estatisticamente significativas entre os relacionamentos estabelecidos com Operadoras de Turismo pelos Agrupamentos 2 e 4 e com Agências de Receptivo pelos Agrupamentos 2 e 3.

Agências de Viagens e Operadoras de Turismo são responsáveis pela intermediação na comercialização de serviços turísticos e, de forma mais direta, pelo envio de turistas e consequente geração da demanda para os estabelecimentos de hospedagem, sendo mais fácil para hotéis e pousadas perceberem a criação de valor conjunta e, principalmente, a possibilidade de apropriação desse valor criado a partir desses relacionamentos. A exemplo do resultado alcançado, Hoffmann et al. (2015) identificam processos de criação de redes verticais para a competição como estratégia adotada por estabelecimentos de hospedagem de Belo Horizonte. Esses resultados evidenciam que, muito embora não se descarte a importância de relacionamentos interpessoais e de confiança para o estabelecimento de relacionamentos entre empresas no âmbito de destinos turísticos (BERITELLI, 2011), a percepção de criação e de apropriação de valor é também um aspecto influente na formação de relacionamentos interorganizacionais entre empresas do setor.

Observa-se ainda na Tabela 6 que os relacionamentos com Agências de Receptivo são distintos entre os Agrupamentos 1 e 3 e 2 e 3. Agências de Receptivo fazem a intermediação dos turistas com diferentes serviços e atrativos disponíveis no destino. Considerando que relacionamentos interorganizacionais demandam tempo e gestão para serem bem-sucedidos, eventualmente, os meios de hospedagem buscam interagir com essas empresas em detrimento de tratar com uma miríade de empresas de entretenimento, alimentação e bebidas e com atrativos turísticos. Tratar com uma única empresa possibilita a otimização dos relacionamentos estabelecidos, como ressaltado por Pavlovich (2003), pois delega-se a um único intermediário o relacionamento com os demais serviços complementares.

Observa-se que os relacionamentos com outros hotéis e outras pousadas apresentaram diferenças significativas entre os Agrupamentos 2 e 3. Esses agrupamentos são compostos pelas empresas de menor porte, seja em termos de quantidade de UHs, seja em termos de quantidade de empregados. Relacionamentos horizontais são descritos como uma forma eficiente de busca por soluções para problemas compartilhados, para o aprendizado coletivo, aumento do poder de barganha e de mercado, sendo um recurso estratégico útil para a competitividade das pequenas e médias empresas, especialmente para competir com empresas de maior porte (BALESTRIN; VARGAS, 2004; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Dessa forma, a presença mais intensiva de relacionamentos com outros estabelecimentos de hospedagem explica as diferenças de desempenho entre os Agrupamentos 2 e 3, compostos por empresas de tamanho similar em termos de oferta de UHs e empregados (Tabela 4), contudo, com desempenhos bastante distintos (Tabela 3).

Seguindo os procedimentos empregados para análise das relações com as empresas da cadeia produtiva do turismo, o Teste de Kruskal Wallis foi utilizado para identificar entre os diferentes agrupamentos a ocorrência de diferenças significativas no padrão de relacionamentos estabelecido, sendo posteriormente empregado o Teste de Tukey para contrastar e identificar diferenças entre pares de Agrupamentos. Os resultados (Tabelas 7 e 8) encontrados indicam diferenças nos relacionamentos com o Governo Municipal e com Universidades.

Tabela 7 – Teste de Kruskal Wallis – Comparação Relacionamentos com organizações de suporte

	Associações	Gov. Mun.	Bancos	C&VB	Sind.	Sist. S	Univers.	ONGs
Chi-quadrado	6,762	13,986	1,882	5,488	4,758	4,779	9,175	2,215
Sig.	,080	,003	,597	,139	,190	,189	,027	,529

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 8 – Teste de Tukey – Comparação Médias Relações com organizações de suporte

Variável	Cluster (IxJ)		Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.
Governo Municipal	1	2	1,786	0,549	0,008
	1	3	2,060	0,531	0,001
	3	4	0,718	0,473	0,430
Universidades	1	3	1,603	0,504	0,009
	1	4	1,502	0,530	0,027

Fonte: dados da pesquisa.

Organizações de suporte atuam destacadamente na estruturação do destino e na promoção da interação entre as diferentes atividades produtivas (DWYER; KIM, 2003; BARROS; MOREIRA, 2005; CZAJKOWSKI; CUNHA, 2010), além de funcionarem como repositórios de conhecimentos e informações para as empresas do destino (HOFFMANN; CAMPOS, 2013). Não raramente os relacionamentos com organizações de suporte são descritos como recursos acessíveis a todas as empresas de um destino. Os resultados encontrados, no entanto, evidenciam que nem todas as empresas acessam e empregam esses recursos da mesma forma, uma vez que sua presença é diferente em agrupamentos de empresas de desempenhos distintos. Esses resultados evidenciam que o acesso aos recursos das organizações de suporte é heterogêneo, o que corrobora os argumentos de Gulati, Nohria e Zaheer (2000), Gulati (2007) e Hoffmann, Lopes e Medeiros (2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora os relacionamentos interorganizacionais sejam descritos como positivos para as empresas, bem como para os destinos turísticos, poucos estudos se dedicaram a identificar quais relacionamentos efetivamente importam para o desempenho sob um nível de análise empresarial. O presente estudo visou abordar essa lacuna existente na literatura, ao verificar a influência dos relacionamentos interorganizacionais para o desempenho das empresas de hospedagem sob uma perspectiva comparativa em três destinos nacionais.

O turismo apresenta características diferentes dos demais setores, por isso sua cadeia produtiva pode apresentar variações (DENICOLAI; CIOCCARELLI; ZUCCHELLA, 2010), havendo distinções em

termos de estrutura de relacionamentos e de coesão entre as diferentes organizações envolvidas (SCOTT; COOPER; BAGGIO, 2007). Não obstante os argumentos apresentados façam referência ao destino turístico como um todo, isso parece ser especialmente aplicável para análise empresarial. Como pode ser observado a partir dos resultados, empresas com diferentes níveis de desempenho apresentam padrões de relacionamento particulares com empresas da economia do turismo e organizações de suporte existentes em destinos turísticos.

Ainda que a integração e a coesão entre as diferentes empresas da cadeia produtiva do turismo, órgãos públicos, associações privadas e organizações da sociedade civil sejam necessárias para a efetiva organização e gestão do destino turístico, observa-se que no nível de análise empresarial alguns relacionamentos são mais importantes para o desempenho e que, muito embora um destino turístico possa ser comparado a uma rede de relacionamentos e ser uma atividade econômica territorialmente aglomerada, o acesso aos recursos proporcionados são heterogêneos, o que confirma os pressupostos da RBV, enquanto ao acesso a recursos como distintivo para as empresas (BARNEY, 1991) .

Ainda que diversos relacionamentos com empresas da cadeia produtiva do turismo sejam reputados como importantes, aparentemente as empresas de hospedagem se beneficiam e eventualmente favorecem mais o estabelecimento de relacionamentos com empresas em que há uma percepção mais clara de geração de valor e de benefícios apropriáveis. Ou seja, não parece ser vantajoso para as empresas estabelecerem vários tipos de relacionamentos, talvez em função do custo de manutenção desses relacionamentos (HOFFMANN; LOPES; MEDEIROS, 2014; HOFFMANN; OLIVEIRA; BROCHI, 2016). Nesse sentido, embora atrativos, bares e restaurantes e empresas de entretenimento sejam importantes para a atividade turística no destino, por serem determinantes para a atração da demanda e comporem de forma central a experiência proporcionada ao visitante, o estabelecimento de relacionamentos com essas empresas não cria valor claramente percebido ou mensurável pelas empresas do setor de hospedagem. Diferentemente, os relacionamentos com Agências de Viagens, Operadoras de Turismo e outras empresas intermediárias na prestação de serviços turísticos resultam em aumento da demanda para os estabelecimentos de hospedagem, havendo uma percepção mais clara dos benefícios ocasionados por esses relacionamentos. O resultado ora apresentado permite propor que alguma medida de racionalidade e busca por eficiência influenciam os relacionamentos das empresas de hospedagem.

A presente pesquisa apresenta limitações. A principal delas, eventualmente, seja a análise do desempenho a partir de um conjunto restrito de variáveis vinculadas à percepção dos respondentes. Mais variáveis poderiam ter sido empregadas de forma a caracterizar diferentes dimensões de desempenho das empresas de hospedagem. Muito embora a aplicação da pesquisa a três destinos distintos possa reduzir a chance de algum efeito idiossincrático local, a amostra ainda é reduzida de forma que a pesquisa pode ser aplicada em outros destinos para a obtenção de melhores resultados. Ainda como indicações de pesquisas futuras destaca-se o emprego de entrevistas e técnicas qualitativas para aprofundar e melhor explicar os resultados alcançados.

REFERÊNCIAS

AKEHUST, G. P. The Measurement of Concentration in the Hospitality Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 3, n. 1, p. 25-33, 1984.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E. Redes e cooperação na destinação turística de Urubici/SC. **Turismo em Análise**, v. 21, n. 1, p. 149-164, 2010.

BAGGIO, R., SCOTT, N., COOPER, C. Network science a review focused on tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n. 3, p. 802-827, 2010.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, Edição Especial, p. 203-227, 2004.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARROS, F. S. O.; MOREIRA, M. V. Estratégia de Organização de MPEs no Turismo. **Turismo - Visão e Ação**, v. 7, n. 2, p. 273-290, 2005.

BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010.

BERITELLI, P. Cooperation Among Proeminent Actors in a Tourist Destination. **Annals of Tourism Research**, v. 38, n. 2. p. 607-629, 2011.

BONET, L. La estrategia de Turismo de Barcelona, un consorcio público-privado de éxito. In: SENTIAS, J. F. **Casos de Turismo cultural**: de la planificación estratégica a la gestión del producto. Barcelona: Ariel, 2004.

BÖRJESON, L. Interorganizational situations – An explorative typology. **European Management Journal**, v. 33, p. 191-200, 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo – MTur. **Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro**. Brasília-DF, 2015.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, n. 21, p. 97-116, 2000.

COSTA, H. A.; ALBUQUERQUE, P. H. M. 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**, v. 24, n. 1, 2013.

CUNHA, S. K.; CUNHA, J. C. Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. **RAC**, v. 9, n. especial 2, Curitiba, 2005.

CZAJKOWSKI, A.; CUNHA, S. K. Organização e Coordenação da Rede de Cooperação em Aglomerados de Turismo Rural. **Revista Turismo - Visão e Ação**, v. 12, n. 1. p. 92-113, 2010.

CZERNEK, K.; CZAKON, W. Trust-building processes in tourist coopetition: the case of a Polish region. **Tourism Management**, v. 52, p. 380-394, 2016.

DENICOLAI, S.; CIOCCARELLI, G.; ZUCHELLA, A. Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. **Tourism Management**, v. 31, p. 260-266, 2010.

DONG, Y.; LING, L. Hotel Overbooking and Cooperation with Third-Party Websites. **Sustainability**, v. 7, 2015.

DRAGAN, D.; KRAMBERGER, T.; TOPOLSEK, D. **Supply chain integration and firm performance in the tourism sector**. The International Conference on Logistics & Sustainable Transport, 2015.

DWYER, L.; KIM, C. Destination Competitiveness: determinants and indicators. **Current Issues in Tourism**, v. 6, n. 5, 2003.

FERREIRA, M. T. S. et al. Análise do Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (APLs): um estudo de caso do município de Paraty (RJ). **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 517-39, 2011.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. **Turismo em Análise**, v. 21, n. 2, ago., 2010.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. Setor de Turismo no Brasil: segmento de Hotelaria. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 111-150, 2005.

GULATI, R. **Managing Networks Resources – Alliances, affiliations and Other Relational Assets**. Oxford University Press, Oxford, 2007.

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

HAIR JÚNIOR, J. F. et al. **Multivariate Data Analisys**. 7. ed., Prentice Hall, 2009.

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

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

HOFFMANN, V. E.; CAMPOS, L. M. S. Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um estudo em aglomeração turística de Santa Catarina. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, 2013.

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

HOFFMANN, V. E.; OLIVEIRA, B. P.; BROCCHI, J. S. T. Instituições de Suporte ao Turismo nos Destinos de Alto Paraíso e Pirenópolis. **Caderno Virtual de Turismo** (UFRJ), 2016.

HOFFMANN, V. E. et al. Estratégia Empresarial en Períodos de Crisis: un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte – Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 24, p. 663-682, 2015.

INGRAM, P.; BAUM, J. A. C. Interorganizational Learning and the Dynamics of Chain Relationships. In: GREVE, H. R.; BAUM, J. A. C. (Ed.). **Multiunit Organization and Multimarket Strategy**. Emerald Group Publishing Limited, p.109-139, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Economia do Turismo: uma perspectiva macroeconômica. **Estudos e Pesquisas. Informação Econômica**, nº 7, Rio de Janeiro, 2008.

KOCK, S, BENGTSSON, M.; SLOTTE-KOCK, S. 'The Content of Relationships in Cooperation and Competition'. **Proceedings of the 10th McGill Conference on International Entrepreneurship**, 2007.

KYLANEN, M.; RUSKO, R. Unintentional coopetition in the service industries: the case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. **European Management Journal**, v. 29, p. 193-205, 2011.

LADO-SESTAYO, R.; OTERO-GONZÁVEZ, L.; VIVEL-BÚA, M. Impacto de la localización y la estructura de mercado en la rentabilidad de los establecimientos hoteleros. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 2, 2014.

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MICHAEL, E. J. **Micro-clusters and Networks**: the growth of tourism. Editora Elsevier, 2007.

MINGOTI, S. A. **Análise de Dados Através de Métodos de Estatística Multivariada**: uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

OLIVEIRA, L. S.; HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Cooperation Networks as a source of Competitiveness: a Comparative Study between Brazilian Tourism Destinations. **Annals of the 3rd International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues**, Barcelona, 2013.

PAVLOVICH, K. The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. **Tourism Management**, v. 24, n. 2, p. 203-216, 2003.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.

PROSERPIO, R. **O Avanço das Redes Hoteleiras Internacionais no Brasil**. Ed. Aleph, 2007.

RAPOSO, M. L.; FERREIRA, J. J. M.; FERNANDES, C. I. Local and cross-border SME cooperation: effects on innovation and performance. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 23, 2014.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A Model of Destination Competitiveness / Sustainability: Brazilian perspectives. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 5, 2010.

SCOTT, N.; COOPER, C.; BAGGIO, R. Destination networks: four Australian cases. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 169-188, 2008.

SELIN, S.; BEASON, K. Interorganizational Relations in Tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 18, p. 639-652, 1991.

SINCLAIR, M. T.; STABLER, M. **Aspectos Econômicos do Turismo**. Brasília, Editora Universidade de Brasília, 2009.

TOLEDO, G. L.; VALDÉS, J. A.; POLLERO, A. C. Configuración del Turismo en el Ambiente Globalizado: estudio de casos de clusters turísticos. **Turismo em Análise**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 90-104, 2002.

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

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

ZEE, E.; VANNESTE, D. Tourism networks unravelled: a review of the literature on networks in tourism management studies. **Tourism Management Perspectives**, v. 15, p. 46-56, 2015.

ZEMLA, M. Inter-destination cooperation: forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 3, p. 241-252, 2014.