



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

CONTRIBUICAO DOS RECURSOS ESTRATEGICOS NOS PROCESSOS DE CRIACAO DA INOVACAO EM UMA REDE DE COOPERACAO HOTELEIRA

Autoria: Vinicius Costa da Silva Zonatto, Clari Schuh, Patrines Aparecida Franca Zonatto

RESUMO:

O estudo objetiva analisar a contribuicao dos recursos estrategicos nos processos de criacao da inovacao em uma rede de cooperacao hoteleira. Estudo de multiplos casos, de natureza descritiva, foi realizado em uma rede de cooperacao empresarial do setor hoteleiro. A partir da realizacao de entrevistas em profundidade com tres proprietarios de empresas associadas a rede pesquisada, e, utilizando-se da tecnica de analise de conteudo, procurou-se identificar os recursos estrategicos desenvolvidos pela rede estudada e suas contribuicoes nos processos de criacao da inovacao. Os resultados encontrados mostram que a rede pesquisada desenvolveu recursos estrategicos relacionados a gestao do conhecimento, tecnologia da informacao e comunicacao, marketing integrado, compartilhamento de investimentos, reducao de custos e riscos, e, inovacao colaborativa. Os recursos estrategicos identificados na pesquisa contribuiram positivamente para o desenvolvimento dos processos de criacao da inovacao na rede pesquisada, fortalecendo as organizacoes 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 estrategicos pode contribuir nos processos de criacao da inovacao em redes de cooperacao hoteleiras, estabelecendo vantagem competitiva sustentavel e agregando valor as organizacoes participantes da rede.

Palavras-chave: Recursos estrategicos. Inovacao. Redes de Cooperacao Hoteleiras.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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 as 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, a experiência anterior em relação aos serviços prestados e a 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 as empresas.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade de as 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 existentes nas empresas é a formação de redes de cooperação hoteleiras.

A partir da formação destas redes, 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, aonde 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).

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 hoteleira.

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. Barney (1991;



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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.

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), denota-se que o desenvolvimento de recursos estratégicos pelas redes de cooperação hoteleiras tendem a diferenciar estas organizações em relação as 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 as organizações.

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

2. Fundamentação Teórica

2.1 Visão 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 que um recurso possa ser considerado estratégico pela organização, este precisa necessariamente ser capaz de contribuir no estabelecimento de 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,



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

atributos da firma, informacao e conhecimento, controlados por uma firma, que a habilitam a conceber e a implementar estrategias que melhorem sua eficiencia e efetividade”.

Neste contexto, observa-se que não existe uma tipificacao única para a categorizacao de recursos estrategicos, mas sim, criterios estabelecidos na literatura para que se possam considerar os recursos desenvolvidos pelas empresas, como um recurso estrategico (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; HELFAT; PETERAF, 2003). Logo, torna-se oportuno investigar, quais são os recursos estrategicos desenvolvidos em redes de cooperacao hoteleiras, uma das motivacoes pelas quais se realiza este estudo.

2.2 Redes de Cooperacao Hoteleiras

As redes de cooperacao empresarial podem ser compreendidas como um conjunto de relacionamentos estabelecidos por diferentes organizacoes empresariais, com o proposito 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 cooperacao são caracterizadas como um tipo de organizacao direcionada à obtencao de melhores fluxos de informacoes entre as organizacoes participantes da rede.

Castells (1999) explica que este novo modelo de empresa está ligado à gestao do conhecimento e da informacao, sendo a tecnologia da informacao um facilitador para a comunicacao instantanea entre as pessoas. O estabelecimento de estrategias cooperativas, a partir de relacionamentos interorganizacionais, contribui para o alcance e a manutencao 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 formacao das redes de cooperacao interorganizacionais está relacionado à necessidade da complementacao de recursos por parte das empresas participantes da rede, sejam eles tangiveis (tecnologia, materia-prima, etc.) ou intangiveis (informacao, conhecimento, habilidades, etc.). Portanto, “as redes de cooperacao têm a capacidade de facilitar a realizacao de açoes conjuntas e a transacao 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 informacoes para que assim possam alcançar seu principal escopo: o aumento da demanda turistica do estado e a sobrevivencia em mercado tão competitivo”. Evidencias recentes encontradas na literatura tem sugerido que a formacao de redes de cooperacao no setor hoteleiro é uma eficiente estrategia para o atendimento à crescente demanda turistica, bem como, o desenvolvimento de açoes conjuntas para o fortalecimento das organizacoes 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 participacao em uma rede de cooperacao permite aos hotéis participantes da rede o desenvolvimento de açoes que poderiam ser impraticaveis pela empresa caso esta atuasse de maneira isolada, bem como, atender com qualidade às expectativas e necessidades de seus clientes. Deste modo, “a formacao de redes de cooperacao que compoem a rede turistica e as que integram o setor hoteleiro permite, especialmente aos hotéis, obter vantagens competitivas, tornando-os mais efficientes e facilitando o alcance de seus objetivos” (CERQUEIRA; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2010, p. 03).

Neste contexto, considerando-se que as organizacoes hoteleiras ingressam em redes de cooperacao com o intuito de acessar recursos escassos, torna-se oportuno investigar quais são



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

os recursos estratégicos desenvolvidos em redes de cooperação hoteleiras, e, como estes recursos contribuem com os processos de criação da inovação destas empresas, motivações pelas quais se estimula a realização deste estudo.

2.3 Criação da Inovação nas Empresas Participantes de Redes de Cooperação

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 as 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.

Contudo, 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, a dificuldade de quebrar as rotinas estabelecidas e que geraram sucesso em determinado período, organizadas em torno de clientes e produtos, e a 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, aonde as ações inovativas sejam incorporadas as 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 organizações 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 destas organizações, uma vez que o desenvolvimento destes recursos pela rede oportunizará as empresas participantes, o acesso e a complementação de recursos escassos ou inexistentes. Por consequência, torna-se possível o estabelecimento de vantagem competitiva sustentável.

2.4 Proposições Teóricas Investigadas na Pesquisa



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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 está 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, contribui 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.

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 um “estudo circunscrito a uma ou poucas unidades,



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

envolvida nestes estudos como outra limitação deste estudo. Os resultados dos casos analisados são apresentados a seguir.

4. Análise e Intepretação 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 se 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 e 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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep)

Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

concorrentes; j) fatores que fariam a organização sair rede; k) caso a rede deixasse de existir, o 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 1.

Quadro 1: 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:	- Acesso a um número maior 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 e 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 rede:	- Não alcance dos objetivos do grupo - Não alcance de resultados positivos.
Caso a rede deixasse de existir, o que sua empresa sentiria mais falta:	- Ações desenvolvidas em conjunto - Compras conjuntas - Publicidade em grupo - Acesso as 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)



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

Observa-se a partir das informações evidenciadas no Quadro 1, 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 a organização. Desta forma, considerando-se que não era possível o 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 à 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 as evidências identificadas na literatura, que dão suporte a 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 alcançarem recursos escassos ou inexistentes, a fim de se fortalecerem e alcançar 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. Em empresas do setor de hotelaria, a partir das evidências encontradas nesta pesquisa, pode-se verificar que as principais adequações necessárias a serem desenvolvidas por estas empresas, quando do seu ingresso em uma rede de cooperação do setor, estão relacionadas à sua infraestrutura física, layout, mudanças de processos, investimentos em tecnologias, desenvolvimento de um manual de identidade visual, matriz de qualificação, *amenities* com a marca da rede, padronização das placas de identificação, e ações desenvolvidas em conjunto na rede.

O alinhamento de objetivos estratégicos das organizações participantes da rede permite o estabelecimento de uma relação de confiança, que vem 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, o acesso a canais de comercialização de serviços de hospedagem, a melhora 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



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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. Atualmente ele é 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 as 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 as 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 a partir das 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. Nota-se que as ações de inovação desenvolvidas pela rede pesquisada não se restringem apenas a 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 pode contribuir no aumento da taxa de ocupação dos hotéis associados à rede e na maximização dos seus resultados.

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 estes 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,



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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 as demais organizações hoteleiras que atuam neste setor e não se encontram estruturadas na forma de redes de cooperação, destacam-se à atenção a todas as demandas que surgem nas organizações associadas, à análise da viabilidade de implantação das inovações identificadas pela rede, à avaliação dos potenciais benefícios que podem ser obtidos pelo grupo a partir de sua implantação, a 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.

Neste contexto, 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, a partir dos relatos analisados na pesquisa, que 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.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

Questionados sobre o que a rede oferece atualmente, que não oferecia quando da sua fundação, os gestores participantes da pesquisa destacaram que esta, a partir de uma necessidade identificada entre os hotéis associados à rede, desenvolveu um sistema de reservas *online* e um banco de dados com um cadastro único de clientes, promoveu a criação de um Programa de Fidelidade para a rede, estabeleceu um canal de compras conjuntas entre os associados a fim de reduzir os custos destas organizações, desenvolveu ações publicitárias em grupo, e promoveu a divulgação das empresas associadas e sua área de atuação. Observa-se que o desenvolvimento destas ações, 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 aos diferentes associados da rede, o que reforça o desenvolvimento e compartilhamento de recursos disponíveis na organização.

Após a identificação dos recursos estratégicos desenvolvidos pela rede pesquisada, bem como, a análise da contribuição destes recursos nos processos de criação da inovação, procurou-se verificar o que faria com que as organizações entrevistadas saíssem desta rede. Os resultados encontrados evidenciam que estas empresas sairiam da rede caso não alcançassem os objetivos estabelecidos pelo grupo, ou não alcançassem resultados positivos. Contudo, neste momento, todas as organizações enfatizaram nas entrevistas realizadas que se encontram totalmente satisfeitas com as ações da rede e não pretendem deixá-la.

Nesta mesma perspectiva, procurou-se investigar ainda o que as empresas participantes da pesquisa mais sentiriam falta, caso a rede da qual fazem parte deixasse de existir. Os resultados encontrados para este questionamento evidenciam que, caso a rede pesquisada deixasse de existir, as empresas entrevistadas 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. As respostas obtidas para este questionamento realizado 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.

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 alcançar vantagem competitiva, o que confirmou as premissas da primeira



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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.

Desta forma, observou-se na pesquisa que as empresas hoteleiras investigadas, ao cooperarem, passaram a desenvolver coletivamente recursos estratégicos dentro da rede objeto de estudo, o que fornece evidências que suportam a confirmação da segunda proposição teórica investigada na pesquisa (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF; 1993; FENSTERSEIFER, 2003; HELFAT; PETERAF, 2003). 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 proposição teórica elaborada 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 a transferência de conhecimento.

A inovação colaborativa estabelecida entre os associados participantes da rede proporcionou a realização de investimentos conjuntos que agregaram valor a todas as empresas associadas, como o desenvolvimento de um sistema de reservas *online* e um banco de dados com um cadastro único de clientes, a criação de um Programa de Fidelidade para a rede, o estabelecimento de um canal de compras conjuntas entre os associados que oportuniza a redução de custos para estas organizações, o desenvolvimento de ações publicitárias em grupo, a indicação de hotéis parceiros em cidades aonde a rede atua, entre outros. Logo, a inovação colaborativa estabelecida pela rede tem sustentado o desenvolvimento de ações conjuntas por parte do grupo e o desenvolvimento destas empresas.

Tais recursos 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 as organizações participantes da rede.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) **Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)**

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.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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.
- 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.
- 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.
- 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.



II Simposio Internacional de Gestao de Projetos (II Singep) Simposio Internacional de Inovacao e Sustentabilidade (I S2IS)

- FENSTERSEIFER, J. E. **Internacionalização e cooperação**: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 2002.
- 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.
- HEL FAT, 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.
- 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.
- MARCON, M.; MOINET, N. **La Stratégie-réseau**. Paris: Édition Zero Heure, 2000.
- 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.
- 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.
- 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.
- STAKE, R. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 2005.
- 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.
- 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-Basead 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.



II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (II Singep) Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS)

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.