

Artigos – Gestão do Turismo**A influência dos relacionamentos interorganizacionais no desempenho de empresas hoteleiras – evidências de destinos peruanos****The influence of interorganizational relationships on the performance of hotel companies - evidence from Peruvian destinations****La influencia de las relaciones interorganizacionales en el desempeño de las empresas hoteleras - evidencia desde destinos peruanos****Daniel Pires Vieira¹, Edgar Reyes Júnior¹ (in memoriam), Pamela Lylibeth Asmat Vásquez¹**¹Universidade de Brasília (UnB), Distrito Federal, Brasília, Brasil.**Palavras-chave:**Relacionamentos Interorganizacionais;
Clusters;
Destinos Turísticos;
Hotéis.**Resumo**

Turismo é uma atividade econômica naturalmente complexa, na qual as organizações e empresas relacionam-se entre si. Partindo da perspectiva de que relacionamentos importam e que diferentes tipos de relacionamento estão disponíveis para as empresas em um destino turístico, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas de hospedagem. De forma específica analisam-se os relacionamentos estabelecidos por estabelecimentos de hospedagem de três destinos turísticos peruanos: Cusco, Arequipa e Trujillo. Os dados coletados são de fonte primária e foram analisados a partir da técnica de Análise de Equações Estruturais. Os resultados indicam que somente os relacionamentos verticais influenciam o desempenho das empresas, reforçando o papel da complementariedade. Embora não influenciem diretamente o desempenho, os resultados apontam que as organizações de suporte desempenham papel relevante ao estimular o desenvolvimento de relacionamentos verticais e horizontais.

Keywords:Interorganizational Relationships;
Clusters;
Tourism;
Hotels.**Abstract**

Tourism is a naturally complex economic activity, in which organizations and companies relate to each other. From the perspective that relationships matter and that different types of relationships are available to companies in a tourist destination, the present work aims to analyze the relationship between different types of interorganizational relationships on hotel companies' performance. Specifically, the relationships established by these companies from three Peruvian tourist destinations are analyzed: Cusco, Arequipa, and Trujillo. The data collected are from a primary source and were analyzed using the Structural Equation Modeling technique. The results indicate that only vertical relationships influence the performance of companies, reinforcing the role of complementarity. Although they do not directly influence performance, the results show that support organizations play a relevant role in stimulating the development of vertical and horizontal relationships.

Palabras clave:Relaciones Interorganizacionales;
Clústeres;
Destinos Turísticos;
Hoteles.**Resumen**

El turismo es una actividad económica naturalmente compleja, en la que las organizaciones y empresas se relacionan entre sí. Desde la perspectiva de que las relaciones importan y que diferentes tipos de relaciones están disponibles para las empresas en un destino turístico, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la relación entre diferentes tipos de relaciones interorganizacionales en el desempeño de las empresas de hospedaje. Específicamente, se analizan las relaciones que establecen los establecimientos de hospedaje en tres destinos turísticos peruanos: Cusco, Arequipa y Trujillo. Los datos recopilados provienen de una fuente primaria y se analizaron utilizando la técnica de Análisis de Ecuaciones Estructurales. Los resultados indican que solo las relaciones verticales influyen en el desempeño de las empresas, reforzando el papel de la complementariedad. Aunque

Revisado em pares.

Recebido em: 26/12/2022.

Aprovado em: 21/03/2023.

Editor:

Glauber Eduardo de Oliveira Santos.

no influyen directamente en el desempeño, los resultados muestran que las organizaciones de apoyo juegan un papel relevante para estimular el desarrollo de relaciones verticales y horizontales.



Como citar: Vieira, D. P., Reyes Júnior, E., Vásquez, P. L. A. (2023). A influência dos relacionamentos interorganizacionais no desempenho de empresas hoteleiras – evidências de destinos peruanos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, 17, e-2739, 2023.* <https://doi.org/10.7784/rbtur.v17.2739>

1 INTRODUÇÃO

Relacionamentos importam para o desempenho das empresas (Dyer & Singh, 1998). Essa perspectiva mostra-se particularmente relevante para o turismo, por se tratar de uma atividade econômica naturalmente aglomerada territorialmente (Kylänen & Rusko, 2011; Czakon, 2018) e dependente dos relacionamentos interorganizacionais para o seu desenvolvimento (Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2010; Mwesiumo & Halpern, 2017; Wilke, Costa, Freire & Ferreira, 2019). Como destacado por Buhalis (2000), destinos turísticos são amálgamas de produtos, serviços e experiências ofertados aos visitantes. A qualidade dos serviços ofertados e o desempenho do destino resultam da interação entre agentes interdependentes e integrados (Zee & Vanneste, 2015; Czernek & Czakon, 2016). A interação entre organizações é o que cria o produto turístico, sendo a interdependência é uma característica essencial da atividade (Zemla, 2014; Mwesiumo & Halpern, 2017).

O turismo é uma atividade econômica complexa, caracterizada pela coexistência de uma multiplicidade de pequenas e médias empresas que atuam no mesmo território ofertando produtos complementares que compõem a experiência proporcionada ao turista (Maggioni, Maroz & Mauri, 2014). Além das empresas, assim como outras atividades aglomeradas territorialmente, observa-se a presença de organizações de suporte que auxiliam e orientam os processos produtivos locais (Prats, Guia & Molina, 2008; Czakon, 2018). Em que pese os relacionamentos serem descritos como preponderantemente positivos para as empresas, poucos estudos se dedicaram a analisar os relacionamentos com diferentes empresas e organizações de forma conjunta, observando suas interações e suas resultantes para as empresas (Macedo, Martins, Rossoni & Martins, 2017; Vieira, Hoffmann, Reyes Jr. & Boari, 2022).

Apesar da suposição de que as empresas que operam em destinos turísticos devem cooperar para alcançar um melhor desempenho, ainda são escassas as evidências empíricas (Zee & Vanneste, 2015). Dada a diversidade de organizações presentes em um destino turístico, a escolha de parceiros com quem se relacionar se torna uma questão estratégica para as empresas (Borjeson, 2015; Mwesiumo e Halpern, 2017). Poucos estudos se dedicam a caracterizar quais relacionamentos que podem ser considerados efetivamente importantes para o desempenho das empresas em destinos turísticos (Fyall, Garrod & Wang, 2012; Maggioni et al., 2014). Essa mesma lacuna também é observada para outras atividades econômicas territorialmente aglomeradas (Lamprinopoulou & Tregar, 2011; Montoro-Sanchez, Garavito-Hernández & Romero-Martínez, 2021).

Considerando os argumentos apresentados, a presente pesquisa tem por objetivo analisar a relação entre diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas de hospedagem. De forma específica, são analisados os relacionamentos estabelecidos por empresas de hospedagem de três destinos turísticos do Peru: Cusco, Arequipa e Trujillo. Para alcançar o objetivo proposto, o trabalho conta com outras 5 seções, além da presente introdução. Na seção seguinte são apresentados o marco e o modelo teórico que orientam o desenvolvimento do trabalho. Na terceira seção é apresentado o método de pesquisa. Nas seções seguintes são apresentados e discutidos os resultados das análises. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, suas limitações e sugestões de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No presente estudo, os relacionamentos serão considerados sob uma perspectiva diádica com foco nas relações estabelecidas pelas empresas de hospedagem e na influência dessas relações sobre o desempenho. Nesse sentido, os relacionamentos serão classificados de acordo com o posicionamento na cadeia produtiva do turismo. A

categorização dos relacionamentos a partir da cadeia produtiva mostra-se mais simples, pois não demanda requisitos *a priori*, tais como confiança, interdependência, reciprocidade ou convergência de objetivos, para sua caracterização. Ressalta-se que estudos empíricos em destinos turísticos, embora verifiquem a presença de relacionamentos entre organizações, não identificam a cooperação como uma estratégia amplamente disseminada ou percebida pelas empresas (Labben & Mungall, 2007; Costa & Albuquerque, 2013; Costa, Gonçalves & Hoffmann, 2014; Volgger & Pechlaner, 2015).

No presente estudo os relacionamentos serão classificados em três grupos: (i) Relacionamentos Verticais - quando envolvem empresas que operam em etapas diferentes da cadeia produtiva (p.ex.: empresas fornecedoras de produtos e serviços complementares ao serviço de hospedagem); (ii) Relacionamentos Horizontais - quando as empresas atuam na mesma etapa da cadeia produtiva, no caso específico outros estabelecimentos de hospedagem no destino; e (iii) Relacionamentos com Organizações de Suporte - posicionadas fora da cadeia produtiva e que prestam assistência às empresas (p.ex.: associações, governo estadual e municipal, ONGs e universidades). Classificação similar pode ser observada em outras pesquisas empíricas sobre os relacionamentos estabelecidos por empresas em aglomerações produtivas (Deboçã & Martins, 2015; Macedo et al., 2017; Pereira, Azevedo, Giglio & Boaventura, 2021; Vieira et al., 2022).

Os relacionamentos com outras firmas são recursos distintivos capazes de gerar vantagens competitivas (Denicolai et al., 2010; Hoffmann, Vieira, Reyes Jr. & Melo, 2015; Wilke et al., 2019; Cristo-Andrade & Franco, 2020). Sob a perspectiva da estratégia, a busca por relacionamentos, sejam horizontais ou verticais, se justifica pelo acesso a recursos ou combinação de recursos complementares (Lundberg & Andresen, 2012; Silva, Hoffmann & Costa, 2020) para a criação de valor que não seria possível caso a empresa atuasse sozinha (Ritala & Tidstrom, 2014). Os relacionamentos permitem que as empresas superem suas limitações e acessem recursos que possibilitam desempenhos superiores (Hoffmann, Molina-Morales & Martínez-Fernandez, 2011; Lamprinopoulou & Tregar, 2011).

Relacionamentos Verticais ocorrem entre empresas que desenvolvem atividades complementares e compartilham recursos e informações para atender um cliente final (Macedo et al., 2017). A busca por Relacionamentos Verticais justifica-se pelos benefícios de coordenação e integração da produtiva e pela complementariedade dos produtos e serviços ofertados (Dyer & Singh, 1998; Gulati, Nohria & Zaheer, 2000).

Relacionamentos Verticais possibilitam acesso a informações de mercado e a ativos complementares que auxiliam no aprimoramento da qualidade e da eficiência dos produtos ofertados (Montoro-Sanchez et al., 2021). Lamprinopoulou e Tregar (2011) indicam que relacionamentos verticais são críticos para o desempenho de mercado das empresas. Hoffmann, Belussi, Martínez-Fernández e Reyes Jr. (2017) indicam que os relacionamentos verticais foram mais demandados para o desenvolvimento de inovações durante o período de crise. Cristo-Andrade e Franco (2020) indicam que os relacionamentos verticais são relevantes para a geração de inovações, contudo seus resultados variam de acordo com o tamanho da firma e o setor analisado.

Considerando que o produto turístico é caracterizado pela composição de vários serviços (Hu, Chang & Lin, 2020; Maggioni et al., 2014; Silva et al., 2020), o estabelecimento de relacionamentos verticais apresenta resultados positivos para as empresas, devido à necessidade de coordenação para a efetiva competição (Fyall et al., 2012; Zee & Vanneste, 2015; Volgger & Pechlaner, 2015). Nas atividades turísticas, a busca por parceiros é uma condição para a qualificação dos produtos e serviços ofertados. Nesse sentido, entre os relacionamentos verticais desenvolvidos pelas empresas do setor hoteleiro, destacam-se aqueles com outras atividades econômicas inseridas na cadeia produtiva do turismo, tais como restaurantes, estabelecimentos de entretenimento, atrativos turísticos, agências de receptivo e de viagens. A partir dos argumentos apresentados, se estabelece a primeira hipótese de pesquisa:

H1 – os relacionamentos verticais são positivamente associados ao desempenho das empresas do setor de hospedagem.

Relacionamentos Horizontais envolvem trocas, compartilhamento ou codesenvolvimento de produtos, tecnologias ou de serviços entre firmas de um mesmo estágio da cadeia produtiva que mantêm sua independência e optam por coordenar atividades específicas para consecução de objetivos comuns (Balestrin & Vargas, 2004; Gimeno, 2004; Oum, Park, Kim & Yu, 2004). Ainda que de mais difícil consecução (Deboçã & Martins, 2015; Labben & Mungall, 2007), os relacionamentos horizontais mostram-se relevantes para o desempenho das empresas (Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014; Maggioni et al., 2014; Macedo et al. 2017; Vieira et al., 2022). Empresas em um mesmo estágio da cadeia produtiva possuem processos produtivos próximos, compartilham um mesmo mercado,

pressões competitivas e problemas oriundos do ambiente organizacional. Nesse sentido, relacionamentos horizontais constituem uma alternativa eficiente para o aprendizado conjunto e para a busca por soluções para problemas compartilhados (Labben & Mungall, 2007; Verschoore & Balestrin, 2008; Gnyawali & Park, 2009; Montoro-Sanchez et al., 2021).

Diversos estudos evidenciam que relacionamentos entre empresas de um mesmo estágio da cadeia produtiva apresentam resultados positivos (Bouncken & Kraus, 2013; Park, Srivastava & Gnyawali, 2014; Wu, 2014; Teller, Alexander & Floh, 2016; Vieira, Hoffmann e Reyes Jr., 2018), em especial para empresas de pequeno porte (Labben & Mungall, 2007; Raposo, Ferreira & Fernandes, 2014; Verschoore, Balestrin & Teixeira, 2017; Macedo et al., 2017). Considerando que a economia do turismo é altamente fragmentada e envolve um grande número de pequenas empresas, essa perspectiva parece especialmente apropriada. Para Maggioni et al., (2014), a cooperação entre empresas do mesmo estágio na cadeia produtiva no turismo é determinante para o desempenho. Considerando os argumentos apresentados, se estabelece a segunda hipótese de pesquisa:

H2 – os relacionamentos horizontais são positivamente associados ao desempenho das empresas do setor de hospedagem.

O turismo é uma atividade econômica naturalmente aglomerada (Denicolai, et al., 2010; Kylänen & Rusko, 2011). Assim como em outras aglomerações produtivas, além das intensas relações entre empresas, os aglomerados são caracterizados pela presença de organizações públicas e privadas que auxiliam na criação de um ambiente institucional adequado e prestam serviços às empresas (Pereira et al., 2021; Galaso & Miranda, 2021). Organizações de suporte são atores relevantes que atuam como intermediários na provisão de informações e conhecimentos para as empresas (Molina-Morales & Martínez-Fernandez, 2009; Hoffmann et al., 2011). A ação conjunta entre organizações de suporte e empresas amplia as possibilidades estratégicas e possibilitam ganhos para as empresas e para o território (Lundberg & Andresen, 2012; Segatto-Mendes & Mendes, 2006). Organizações de suporte oferecem serviços de treinamento e capacitação, financiamento, disseminação de conhecimentos e informações (Daya-sindhu, 2002; Galaso & Miranda, 2021).

A presença de organizações de suporte é um ativo para a gestão e desenvolvimento dos aglomerados e constitui uma fonte de recursos diferenciais para as empresas inseridas no território em relação às empresas de fora (Hoffmann & Campos, 2013; Prim, Amal & Carvalho, 2016; Galaso & Miranda, 2021). Por serem acessíveis a todas as empresas da aglomeração, esses recursos não seriam, *a priori*, fonte de vantagem competitiva entre as firmas locais. Os recursos de acesso disponíveis na aglomeração são apropriados de forma distinta pelas diferentes empresas locais (Hervas-Oliver, Sempere-Ripoll, Alvarado & Estelles-Miguel, 2018; Lazzeretti, Capone, Caloffi & Sedita, 2019). O grau de acesso aos recursos disponibilizados pelas organizações de suporte variaria de acordo com os recursos e capacidades internos (Prim et al., 2016; Wilke et al., 2019) e com as interconexões estabelecidas pelas empresas (Lechner & Leyronas, 2012). Diante o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H3 – os relacionamentos com organizações de suporte são positivamente associados ao desempenho das empresas do setor de hospedagem.

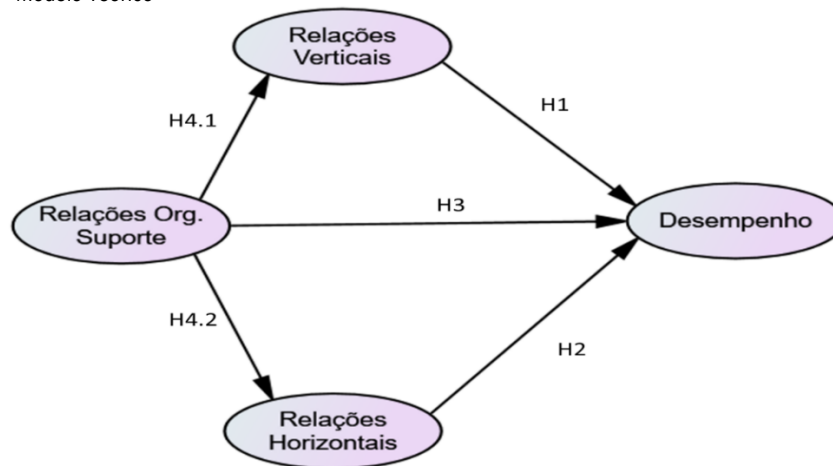
Para além da provisão de recursos para as empresas, as organizações de suporte desempenham papel relevante no desenvolvimento dos territórios ao atuarem como intermediários e conectores entre as empresas locais (Galaso & Miranda, 2021). As organizações de suporte atuam na criação de um ambiente institucional adequado para as empresas (Pereira et al., 2021), garantindo as condições necessárias para que os relacionamentos se desenvolvam (Kylanen & Rusko, 2011; Sacomano Neto & Paulillo, 2012). Essa função mostra-se ainda mais relevante em contextos em que há competição intensa e baixa propensão para cooperar (Castro, Bulgacov & Hoffmann, 2011; Vieira et al., 2022). Especificamente em destinos turísticos as organizações de suporte atuam estimulando a integração produtiva e a cooperação entre as empresas (Beritelli, 2011; Fyall et al., 2012; Vieira et al., 2022). Nesse sentido, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

H4.1 – os relacionamentos com organizações de suporte são positivamente associados aos relacionamentos verticais; e

H4.2 – os relacionamentos com organizações de suporte são positivamente associados aos relacionamentos horizontais.

A partir das hipóteses de pesquisa apresentadas, propõem-se o Modelo Teórico (Figura 1) que orientará as análises a serem realizadas.

Figura 1 – Modelo Teórico



3 MÉTODO

A pesquisa teve por objeto as empresas do setor de hospedagem. O universo de estudo é composto pelas empresas de três destinos turísticos peruanos: Cusco, Arequipa e Trujillo. O turismo desempenha um importante papel para a economia do Peru e vem experimentando crescimento nos últimos anos (INEI, 2018). Os destinos selecionados recebem os maiores fluxos de turistas nacionais e internacionais do Peru, por terem as maiores receitas com serviços de hospedagem e por contarem com a maior oferta de meios de hospedagem do país (Mincetur, 2018; INEI, 2018). Para além do desempenho da economia do turismo, os destinos selecionados contam com uma oferta diversificada de atrativos históricos, naturais e culturais, reforçando a perspectiva de serem destinos fragmentados em que o visitante tem ampla possibilidade de formatar o roteiro e escolher os serviços a serem consumidos. De acordo com Jamal e Getz (1995), a fragmentação reforça a necessidade de relacionamentos entre as empresas do destino, o que justifica a escolha dos destinos estudados para o presente estudo.

Os dados analisados são de fonte primária e foram coletados a partir de questionário aplicado presencialmente. O instrumento foi estruturado com perguntas em quatro blocos, com questões nominais e intervalares. O primeiro bloco era composto por perguntas voltadas à categorização do respondente e do empreendimento. O segundo bloco foi adaptado da pesquisa de Vieira et al. (2002) e abordava a importância dos relacionamentos verticais e com organizações de suporte. O terceiro bloco continha perguntas sobre os relacionamentos horizontais. Por fim, o quarto bloco trazia questões para avaliação da percepção de desempenho dos empreendimentos. As questões do terceiro e quartos blocos foram adaptadas do trabalho de Vieira, Hoffmann e Reyes Jr. (2018).

As perguntas do segundo bloco 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. As questões dos blocos subsequentes traziam afirmações e solicitavam que o respondente manifestasse seu grau de concordância, também em uma escala de sete pontos. O Quadro 1 resume os construtos, as variáveis e a forma de mensuração.

Quadro 1 – Construtos e Variáveis

(continua)

Constructo	Variáveis	Medidas
Relações Verticais	<p>Avalie os relacionamentos com as empresas elencadas a seguir de acordo com a importância para a sua empresa.</p> <p>Agências de Viagens Operadores Turísticos Agências de Receptivo Sites Empresas de Transporte de Passageiros Restaurantes Empresas de Entretenimento Atrativos Turísticos Empresas de Aluguel de Veículos Organizadoras de Eventos Fornecedores locais</p>	<p>Escala de sete pontos variando de: 1 sem importância a 7 extremamente importante.</p>

Quadro 1 – Construtos e Variáveis

(conclusão)

Constructo	Variáveis	Medidas
Relações Organizações de Suporte	Avalie os relacionamentos com as organizações e instituições elencadas a seguir de acordo com a importância para a sua empresa. Associações Hoteleiras Governo Municipal Governo Estadual (Regional) Bancos Convention & Visitors Bureau Cooperativas de Trabalhadores Organizações de Capacitação Universidades Guias Turísticos ONGs	Escala de sete pontos variando de: 1 sem importância a 7 extremamente importante.
Relações Horizontais	Há troca de conhecimentos entre as empresas de hospedagem do destino. As empresas de hospedagem atuam de forma conjunta para o desenvolvimento do destino. Há troca de informações entre as empresas de hospedagem do destino. Os meios de hospedagem do destino têm objetivos compartilhados.	Escala de sete pontos variando de: 1 Discordo Totalmente a 7 Concordo Totalmente.
Desempenho	A quantidade de hóspedes no meu estabelecimento vem crescendo. O faturamento do estabelecimento vem crescendo. A diária média do estabelecimento vem crescendo. A quantidade de postos de trabalho no estabelecimento crescendo.	Escala de sete pontos variando de: 1 Discordo Totalmente a 7 Concordo Totalmente.

Os dados foram coletados de forma presencial, ao longo do mês de janeiro de 2020, junto aos gestores dos empreendimentos. A amostra resultante é não-probabilística e contou com 154 respostas distribuídas pelos três destinos conforme Tabela 1. A maioria da amostra é de empresas de pequeno porte, uma vez que 70% dos estabelecimentos respondentes tem até 30 unidades habitacionais e até 10 empregados. O tempo médio de operação é de 11 anos, quando da realização da pesquisa, com 89% das empresas pesquisadas tendo iniciado suas atividades após 2000.

Tabela 1 – Amostra

Destino	Respostas	Ano de Início (Média)	Qtd. Quartos (Média)	Qtd. Trabalhadores (Média)
Cusco	50	2008	21	10
Arequipa	52	2009	22	10
Trujillo	52	2009	36	12
Total	154	2009	26,8	11,5

Os dados foram analisados com a técnica de análise de equações estruturais (AEE). A AEE é uma família de modelos estatísticos que busca explicar as relações entre múltiplas variáveis latentes que podem ser avaliados de forma conjunta (Hair Jr., Black, Babin & Anderson, 2010; Marôco, 2014). Para estimação dos parâmetros foi empregado o método da Máxima Verossimilhança (*Maximum Likelihood*), por ser a mais comumente empregada e ser robusto a violações da normalidade (Marôco, 2014). A amostra (154 questionários) mostrou-se suficiente de acordo com os critérios de Hair Jr. et al. (2010) e Marôco (2014). O ajuste dos modelos de medida e estrutural foram avaliados a partir dos indicadores: RMSEA; GFI; CFI; PCFI; PGFI; e $X^2/d.f.$, seguindo os valores de referência de Marôco (2014).

A AEE foi realizada com o software AMOS – *Analysis for Moments Structures*. Não foram observados casos extremos na amostra (verificados a partir dos escores Z). A normalidade dos dados foi avaliada a partir das estatísticas de assimetria e curtose. Não se verificaram valores de assimetria e curtose menores que -2 ou maiores que 2. Dessa forma, seguindo os argumentos de Marôco (2014), assume-se que as variáveis não apresentam desvios severos de normalidade. Na seção seguinte são apresentados os resultados dos submodelos de medida e estrutural.

4 RESULTADOS

Seguindo as orientações de Marôco (2014) e Hair Jr. et al. (2010), antes de verificar as relações propostas no modelo teórico, procedeu-se a análise fatorial confirmatória para verificação e validação do modelo de medida. Variáveis com cargas fatoriais e com cargas fatoriais baixas ou duplicadas em mais de um construto foram excluídas das análises. O modelo de medida resultante apresentou indicadores de ajustamento adequados, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Índices de Ajustamento Modelos de Medida e Final

Estadística	Valores de Referência	Modelo de Medida	Modelo Final
X ² / g.l.	Valores < 2.	1,196	1,264
GFI	Valores > 0,9.	0,909	0,901
CFI		0,967	0,955
PGFI;	Valores > 0,6.	0,671	0,683
PCFI.		0,804	0,815
RMSEA	Valores < 0,05.	0,036	0,042

Fonte: adaptado de Marôco (2014) e Hair Jr. et al. (2010), com os dados da pesquisa.

Considerando a adequação do ajustamento do modelo de medida, procedeu-se a verificação da validade e da confiabilidade dos construtos (Tabela 3). Seguindo os parâmetros propostos por Marôco (2014) e Hair Jr. et al. (2010), verifica-se as variáveis apresentaram cargas fatoriais acima de 0,5, o que indica a existência de confiabilidade individual desses itens. Adicionalmente, os resultados indicam que os construtos apresentam Confiabilidade Compósita (FC>0,7). A Validade Convergente foi avaliada a partir da Variância Extraída Média (VEM). Os valores ficaram ligeiramente abaixo do parâmetro mínimo recomendado (0,5). Todos os construtos apresentaram validade discriminante (raiz-quadrada dos valores da VEM superiores às correlações entre construtos), o que atende os critérios estabelecidos por Fornell e Larcker (1981).

Tabela 3 – Análise da Confiabilidade, da Variância Média Extraída e das Correlações entre os Construtos

Fator	Variáveis	Coef.Pad.	FC	VEM	Correlação			
					(1)	(2)	(3)	(4)
Relações Verticais (1)	Agências de Receptivo	0,63	0,75	0,43	0,65			
	Restaurantes	0,63						
	Entretenimento	0,73						
	Atrativos	0,64						
Relações Horizontais (2)	Troca de Informações	0,68	0,76	0,45	0,60	0,67		
	Objetivos Compartilhados	0,64						
	Ação conjunta no Destino	0,58						
	Troca de Conhecimentos	0,76						
Relações com Organizações de Suporte (3)	Associação de Hotéis	0,63	0,78	0,42	0,64	0,58	0,64	
	Governo Municipal	0,64						
	Org. de Capacitação	0,70						
	Universidades	0,68						
Desempenho (4)	ONGs	0,56	0,72	0,40	0,45	0,33	0,17	0,63
	Taxa Ocup. acima da média	0,70						
	Aumento Postos Trabalho	0,64						
	Aumento Diária Média	0,66						
	Aumento Qtd. Hóspedes	0,51						

Notas: FC = Confiabilidade Compósita. VEM = Variância Extraída Média. Valores em negrito representam a raiz quadrada dos valores VEM para os respectivos construtos. Demais valores apresentados nas colunas (1), (2), (3) e (4) indicam as correlações entre os Fatores.

A partir da validação do modelo de medida, procedeu-se a verificação das relações entre os construtos no modelo estrutural. Os resultados encontrados indicam a presença de associações significativas entre os construtos Relações Verticais e Desempenho (H1); Relações com Organizações de Suporte e Relações Verticais (H4.1); e Relações

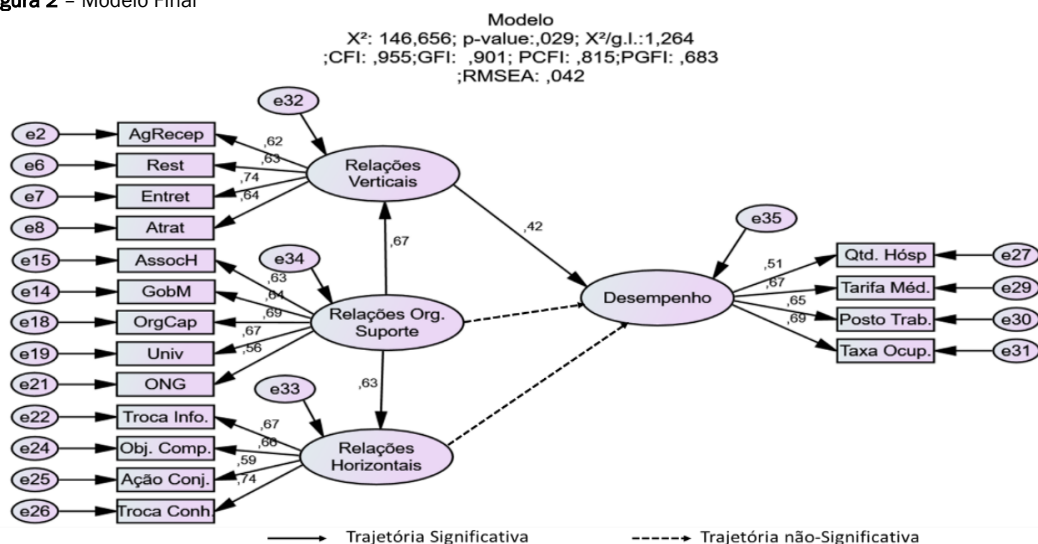
com Organizações de Suporte e Relações Horizontais (H4.2). Relacionamentos Horizontais e Relacionamentos com Organizações de Suporte não se associaram de forma significativa ao Desempenho. A Tabela 4 resume os achados e os resultados dos testes de hipóteses.

Tabela 4 – Estimativas das Relações entre Variáveis – Modelo Preliminar

	Relações	Coef. Padronizados	p-valor	Hipótese	Resultado
Desempenho	<-- Rel. Verticais	0,54	0,007	H1	Confirmada
Desempenho	<-- Rel. Horizontais	0,25	0,122	H2	Rejeitada
Desempenho	<-- Rel. Org.s Suporte	-0,33	0,127	H3	Rejeitada
Rel. Verticais	<-- Rel. Org.s Suporte	0,68	0,000	H4.1	Confirmada
Rel. Horizontais	<-- Rel. Org.s Suporte	0,62	0,000	H4.2	Confirmada

Seguindo as orientações de Marôco (2014), trajetórias não-significativas foram excluídas das análises para tornar o modelo mais parcimonioso. A partir das exclusões, o modelo final resultante (Figura 2) apresentou bons indicadores de ajustamento. A seção seguinte apresenta a discussão dos resultados encontrados.

Figura 2 – Modelo Final



5 DISCUSSÃO

As primeiras hipóteses de pesquisa tratam da influência dos relacionamentos verticais e horizontais sobre o desempenho. Os resultados encontrados indicam uma associação positiva e significativa entre os Relacionamentos Verticais e o Desempenho, o que corroborara a primeira hipótese de pesquisa (H1). Relacionamentos Verticais auxiliam na qualidade e na eficiência dos produtos e serviços ofertados (Montoro-Sanchez et al., 2021), sendo positivos para o desempenho empresarial (Lamprinopoulou & Tregar, 2011; Hoffmann et al., 2017).

Os resultados indicam que esses argumentos são válidos também para o contexto de aglomerações turísticas. Destinos turísticos dependem da interação para a composição do produto ofertado e para o desempenho do território (Hu et al., 2020; Maggioni et al., 2014). Os resultados encontrados indicam que essa complementariedade também se mostra positiva para a empresa, se associando ao desempenho (Fyall et al., 2012; Zee & Vanneste, 2015; Volgger & Pechlaner, 2015).

A segunda hipótese de pesquisa tratava da associação positiva entre os Relacionamentos Horizontais e o Desempenho. Os resultados encontrados não corroboraram a associação proposta e contradizem os resultados de pesquisas anteriores (Maggioni et al., 2014; Teller et al., 2016; Macedo et al. 2017). Relacionamentos horizontais são descritos como mais complexos, devido à dificuldade das empresas em identificar possíveis sinergias e possibilidades de atuação conjunta (Bengtsson & Kock, 2014; Raza-Ullah et al., 2014). Dificuldade essa agravada pela competição existente entre as empresas de hospedagem de um mesmo destino (Vieira et al., 2022).

Trabalhos anteriores já haviam destacado a baixa propensão a cooperar em destinos turísticos (Costa & Albuquerque, 2013; Volgger & Pechlaner, 2015), bem como entre estabelecimentos de hospedagem (Labben & Mungall, 2007; Costa et al., 2014). A intensidade das interações entre os estabelecimentos de hospedagem é uma condição necessária para o desempenho (Labben & Mungall, 2007). Encontrar pontos de ação conjunta com competidores não é uma situação de fácil resolução pelas empresas, especialmente para as de menor porte, como os estabelecimentos hoteleiros estudados, devido à menor disponibilidade de recursos e a uma maior aversão ao risco (Deboçã & Martins, 2015; Silva et al., 2020).

As organizações de suporte desempenham papéis relevantes em aglomerações produtivas, seja pela disponibilização de serviços diretamente às empresas aglomeradas (Molina-Morales & Martínez-Fernandez, 2009; Hoffmann et al., 2011), seja pela promoção de um ambiente favorável ao relacionamento entre as empresas locais (Pereira et al., 2021; Galaso & Miranda, 2021).

Organizações de suporte oferecem variados serviços para as empresas em destinos turísticos (Hoffmann & Campos, 2013). Em que pese os serviços prestados pelas organizações de suporte estarem disponíveis para todas as empresas do destino, diferenças nas capacidades das de acessar e se apropriar dos serviços deveriam resultar em variações no desempenho das empresas (Prim et al., 2016; Hervas-Oliver et al., 2018; Lazzeretti et al., 2019). A capacidade da empresa se beneficiar dos recursos disponíveis na aglomeração depende de seus recursos internos (Hervas-Oliver et al., 2018), das suas capacidades (Wilke et al., 2019) e do tamanho da empresa (Cristo-Andrade & Franco, 2020). A influência positiva do relacionamento com organizações de suporte sobre o desempenho depende da capacidade das empresas em absorver os recursos disponibilizados (Wilke et al., 2019). Não foi possível observar a associação positiva entre os relacionamentos com organizações de suporte e desempenho (H3 rejeitada).

Os relacionamentos são uma forma das empresas superarem suas limitações de recursos (Hoffmann et al., 2011; Lamprinopoulou & Tregar, 2011), porém a capacidade de se relacionar é um recurso que deve ser desenvolvido (Dyer & Singh, 1998). A ausência de significância entre os relacionamentos horizontais e desempenho e relacionamentos com organizações de suporte e desempenho (H2 e H3) sugere que as empresas estudadas não conseguem arcar com os custos relacionados ao desenvolvimento dessas capacidades necessárias para engajar em interações que resultem em recursos estratégicos. O porte reduzido das empresas dificulta o estabelecimento de interações estratégicas com competidores e com organizações de suporte. De forma distinta, o relacionamento com outras empresas da cadeia produtiva do turismo complementaria os serviços prestados pelos estabelecimentos de hospedagem contribuindo para a experiência proporcionada ao visitante. Nesse sentido, os benefícios dos Relacionamentos Verticais seriam mais facilmente percebidos pelas empresas, conforme corroborado pela associação positiva observada na H1.

A verificação das Hipóteses H4.1 e H4.2 corrobora a perspectiva de que as organizações de suporte desempenham papel relevante na promoção de relacionamentos entre empresas do destino (Fyall et al., 2012; Vieira et al., 2022). Kylanen & Rusko (2011) destacam que as organizações de suporte proporcionam condições para que empresas concorrentes se relacionem, ainda que de forma não-intencional. Organizações de suporte atuam como provedoras de um ambiente institucional favorável para formação de relacionamentos interorganizacionais (Kylanen & Rusko, 2011; Sacomano Neto & Paulillo, 2012), intermediando o estabelecimento de conexões entre as empresas (Galaso & Miranda, 2021).

Os resultados encontrados permitem argumentar que o turismo, ainda que reconhecido como uma atividade econômica naturalmente aglomerada (Denicolai, et al., 2010; Kylanen & Rusko, 2011), apresenta peculiaridades no que tange o papel das organizações de suporte. A influência positiva dos relacionamentos com organizações de suporte com os relacionamentos horizontais e verticais e a ausência de significância estatística na relação entre os relacionamentos com organizações de suporte e o desempenho sugerem que, embora a literatura descreva o papel das organizações de suporte como promotoras de serviços para as empresas (Molina-Morales & Martínez-Fernandez, 2009; Hoffmann et al., 2011; Hoffmann & Campos, 2013), seu principal papel para o turismo está na integração e coordenação produtiva do destino (Zemla, 2014; Zee & Vanneste, 2015; Czernek & Czakon, 2016).

Ainda considerando o papel das organizações de suporte em destinos turísticos, o estímulo por organizações de suporte para formação de relacionamentos empresariais apresenta uma evidência divergente dos argumentos de Beritelli (2011). Para o autor, as relações empresariais desenvolvidas em destinos turísticos são derivadas dos relacionamentos e das interações sociais locais (Beritelli, 2011). Em que pese a proximidade favorecer o contato social entre indivíduos e empresas em aglomerações produtivas (Molina-Morales & Martínez-Fernández, 2009; Hoffmann et al., 2011), o papel das organizações de suporte como promotoras dos relacionamentos entre empresas

indica que o contato social, derivado do compartilhamento territorial, pode não ser uma condição suficiente para o desenvolvimento de relacionamentos empresariais. Esse resultado, também observado em Vieira et al. (2022), aproxima os destinos turísticos estudados da perspectiva de aglomerações produtivas de Porter (1990) e os afasta da perspectiva de distritos industriais.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre diferentes tipos de relacionamentos interorganizacionais sobre o desempenho das empresas. De forma específica, são analisados os relacionamentos de empresas de hospedagem dos três principais destinos turísticos peruanos.

Relacionamentos interorganizacionais são descritos pela literatura como uma variável influente sobre o desempenho das empresas. Os resultados encontrados indicam que nem todos os relacionamentos estabelecidos pelos hotéis estudados se relacionam diretamente com o desempenho. Relacionamentos horizontais e com organizações de suporte, ao contrário do proposto pelas hipóteses de pesquisa, não se associaram ao desempenho das empresas de hospedagem. Os serviços prestados pelas organizações de suporte e a busca pela resolução de problemas compartilhados, aspectos propostos pela literatura, não se mostraram recursos estratégicos para as empresas de pequeno porte estudadas.

Relacionamentos verticais, por sua vez, tiveram uma associação positiva e significativa com o desempenho das empresas. Aparentemente a integração produtiva é necessária não somente para formação do atrativo turístico, mas se reverte em melhorias de desempenho também para as empresas. Esse resultado ressalta a relevância da complementariedade dos produtos e serviços ofertados na economia do turismo. Assim como uma rede deve organizar os processos produtivos de forma eficiente para sua criação e manutenção, relacionamentos entre empresas devem gerar valor, que deve ser percebido e apropriado pelas empresas.

A complementariedade dos relacionamentos verticais aparentemente é mais facilmente percebida pelas empresas, em especial para empresas de pequeno porte. Partindo da perspectiva que relacionamentos importam (Dyer & Singh, 1998) e considerando a disponibilidade de potenciais relacionamentos a serem estabelecidos, as evidências sugerem a busca por complementariedade como um critério para a seleção de organizações com quem se relacionar. Esses resultados contribuem para avançar sobre a lacuna de pesquisa sobre a identificação de quais relacionamentos efetivamente importam para o desempenho das empresas, seja em destinos turísticos (Zee & Vanneste, 2015), seja em outras atividades econômicas aglomeradas territorialmente Montoro-Sanchez, Garavito-Hernández & Romero-Martínez, 2021).

Observa-se que pesquisas anteriores (Macedo et al., 2017; Vieira et al., 2022) apresentaram resultados distintos para as associações entre relacionamentos verticais e horizontais e o desempenho de empresas de hospedagem. Assim como os relacionamentos estratégicos são peculiares às partes envolvidas (Prim et al., 2016; Verschoore et al., 2017), eventualmente os tipos de relacionamentos empresariais estabelecidos nos diferentes destinos sejam idiossincráticos às características e à trajetória de desenvolvimento do território, o que explica as diferentes associações dos relacionamentos com o desempenho empresarial.

Os resultados da pesquisa permitem considerações também sobre o processo de formação dos relacionamentos interorganizacionais. Os resultados evidenciam que as organizações de suporte desempenham papel relevante no estabelecimento de relacionamentos entre as empresas (sejam verticais ou horizontais). A literatura sobre cooperação e relacionamentos interorganizacionais é profícua em tratar de seus benefícios, contudo deixa em segundo plano a discussão sobre os custos e as dificuldades na formação dos relacionamentos. A habilidade de desenvolver relacionamentos com outras organizações é uma capacidade que deve ser desenvolvida pelas empresas, o que implica em custos para identificação de potenciais parceiros, estabelecimento e manutenção do relacionamento. Embora os relacionamentos possam gerar benefícios para as empresas, eventualmente seus custos possam ser demasiadamente altos, em especial para empresas de pequeno porte.

O compartilhamento territorial não parece ser condição suficiente para a integração produtiva das empresas. Nesse contexto, faz-se necessária a presença de algum estímulo ou incentivo externo que oriente o comportamento das empresas e atuem como promotoras das condições para o estabelecimento dos relacionamentos empresariais. Os resultados sugerem que as organizações de suporte cumprem esse papel. Considerando que pesquisas sobre os relacionamentos desenvolvidos por pequenas e médias empresas do setor de hospedagem têm sido limitadas (Maggioni et al., 2014), entende-se que os resultados encontrados constituem uma contribuição do presente trabalho para a literatura sobre relacionamentos interorganizacionais.

Além do aporte teórico, os resultados permitem também reflexões e orientações práticas. Sob a perspectiva da gestão de destinos turísticos, os resultados indicam que o principal papel desempenhado pelas organizações de suporte (públicas ou privadas) não está necessariamente na prestação de serviços para as empresas, mas na facilitação da interação entre as empresas que compõem a cadeia produtiva do turismo. Considerando a gestão de meios de hospedagem, os resultados permitem argumentar que as empresas de hospedagem alcançam melhores resultados através da interação com outras empresas do setor. Adicionalmente, a interação com organizações de suporte parece ser um caminho adequado para o desenvolvimento de relacionamentos e melhor integração produtiva no território.

O presente trabalho possui suas limitações. A primeira delas trata da impossibilidade de generalização dos resultados. A amostra coletada mostrou-se suficiente para as técnicas estatísticas empregadas, no entanto não possui características aleatórias. Nesse sentido, os resultados devem ser compreendidos em função da amostra coletada. Uma segunda limitação refere-se aos resultados da análise fatorial confirmatória. Como observado, os valores para análise da validade convergente ficaram abaixo dos parâmetros propostos pela literatura, o que é entendido como uma limitação do presente trabalho.

Pesquisas futuras poderiam se aprofundar sobre a influência das características locais para formação e resultados dos relacionamentos interorganizacionais. Outro aspecto a ser aprofundado seria a influência do porte do estabelecimento na formação de relacionamentos. A presente pesquisa optou por não aprofundar sobre as características do comportamento cooperativo. Aspectos como confiança, recorrência dos contatos e troca de conhecimentos ou de informações, não foram objeto do presente estudo. Pesquisas complementares poderiam se dedicar a analisar essas interações, sob uma ótica qualitativa ou quantitativa, para identificar que aspectos da cooperação efetivamente importam para o desempenho de empresas aglomeradas.

REFERÊNCIAS

- Balestrin, A., & Vargas, L. M. A. (2004). Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 203-227. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000500011>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 180-188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>.
- Beritelli, P. (2011). Cooperation Among Proeminent Actors in a Tourist Destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), p. 607-629. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66, p. 2060–2070. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.032>.
- Buhalis, D. (2000) Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), p. 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3).
- Castro, M., Bulgacov, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados: Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 2. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100003>
- Costa, H. A., & Albuquerque, P. H. M. (2013). Cooperar ou Não, Eis a Questão: variáveis associadas à Propensão a Cooperar por parte de Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Turismo. *Turismo em Análise*, 24(1). <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v24i1p41-64>.
- Costa, H. A., Gonçalves, J. S., & Hoffmann, V. E. (2014). Cooperação entre Micro e Pequenas Empresas de Hospedagem como fonte de Vantagem Competitiva: estudo dos albergues de Belo Horizonte (MG). *Revista Turismo Visão e Ação*, 16(1). <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v16n1.p6>.
- Cristo-Andrade, S., & Franco, M. J. (2020). Cooperation as a vehicle for innovation: a study of the effects of firm size and industry type, *European Journal of Innovation*, 23(3). <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2018-0182>
- Czaron, W. (2018). Network coopetition. *Routledge Companion to Coopetition Strategies*, 1 ed. p. 47-57.
- Czernek, K., & Czaron, W. (2016). Trust-building processes in tourist coopetition: The case of a Polish region. *Tourism Management*, 52, p. 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.009>.
- Dayasindhu, N. (2002). Embeddedness, knowledge transfer, industry clusters and global competitiveness: a case study of the Indian software industry. *Technovation*, 22(9). [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00098-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00098-0).

- Deboçã, L. P., & Martins, R. S. (2015). Interorganizational Relationships in small sized business and their insertion in supply chains, *Revista de Administração da UFSM*, 8(4). <https://doi.org/10.5902/1983465912409>
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zuchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 22, p. 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), p. 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: a critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.idmm.2012.10.002>
- Galaso, P., & Miranda, A. R. (2021). The Leading Role of Support Organizations in clusters networks of developing countries. *Industry and Innovation*, 28(7). <https://doi.org/10.1080/13662716.2020.1856046>
- Gimeno, J. (2004). Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness in alliance formation. *Academy of Management Journal*, 47(6), p. 820-842. <https://doi.org/10.5465/20159625>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium enterprises: a multi-level conceptual model. *Journal of Small Business Management*. 47(3), p. 308–330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21(3). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3%3C203::AID-SMJ102%3E3.0.CO;2-K)
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7 ed. Prentice Hall.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Alvarado, R. R. & Estelles-Miguel, S. (2018). Agglomerations and firm performance: who benefits and how much? *Regional Studies*, 52(3). <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1297895>
- Hoffmann, V. E., & Campos, L. M. S. (2013). Instituições de Suporte, Serviços e Desempenho: um Estudo em Aglomeração Turística de Santa Catarina. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 17(1), 2, p. 18-41. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000100003>
- Hoffmann, V. E., Vieira, D. P., Reyes Junior, E., & Melo, M. (2015). Estrategia empresarial en períodos de crisis: un estudio del sector hotelero de la región metropolitana de Belo Horizonte. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 24(3). Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322015000300013&script=sci_arttext
- Hoffmann, V. E., Belussi, F., Martínez-Fernández, M. T., & Reyes Jr., E. (2017). United we stand, divided we fall? Clustered firms' relationships after the 2008 crisis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8). <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1343869>
- Hoffmann, V. E., Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2011). Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. *European Business Review*, 23, p. 87-105. <https://doi.org/10.1108/09555341111098008>
- Hu, I., Chang, C., & Lin, Y. (2020). Using big data and social network analysis for cultural tourism planning in Hakka villages. *Tourism and Hospitality Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1177%2F1467358420957061>.
- INEI (2018). *Índices por sector – Turismo*. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/turismo-11176/>
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), p. 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional coepetition in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29, p. 193–205. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.10.006>
- Labben, T. G., & Mungall, A. (2007). The Influence of the Intensity of Collaboration and Type of Management on the Performance of Swiss Hotels. *Advances in Hospitality and Leisure*, 3. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(06\)03009-8](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(06)03009-8)

- Lamprinopoulou, C., & Tregar, A. (2011). Inter-firm relations in SME clusters and the link to marketing performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26, 6. <https://doi.org/10.1108/O8858621111156412>
- Lazzeretti, L., Capone, F., Caloffi, A., & Sedita, R. (2019). Rethinking clusters. Towards a new research agenda for cluster research. *European Planning Studies*, 27(10). <https://doi.org/10.1080/09654313.2019.1650899>
- Lechner, C. & Leyronas, C. (2012). The Competitive Advantage of cluster firms: the priority of regional network position over extra-regional networks – a study of a French high-tech cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24:5-6. <https://doi.org/10.1080/08985626.2011.617785>
- Lundberg, H., & Andresen, E. (2012). Cooperation among Companies, universities and local government in Swedish context. *Industrial Marketing Management*, 41, p. 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.017>
- Macedo, R., Martins, R. S., Rossoni, L., & Martins, G. S. (2017). Trust in relationships and business cluster. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 57(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170404>
- Maggioni, I., Marcoz, E. M., & Mauri, C. (2014). Segmenting networking orientation in the hospitality Industry: an empirical research on service bundling. *International Journal of Hospitality Management*, 42, p. 192–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.07.002>
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. 2 ed. Report Number.
- Mincetur (2018). *Compendio de cifras de Turismo*. Recuperado de: <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/publicaciones/compendio-cifras-turismo/>
- Molina-Morales, F. X., & Martínez-Fernández, M. T. (2009). Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. *Strategic Management Journal*, 30(9), p. 1013-1023. <https://doi.org/10.1002/smj.766>
- Montoro-Sanchez, A., Garavito-Hernández, Y., & Romero-Martínez, A. M. (2021). The Effect of the Diversity of Inter-organizational Partners on Product Innovation. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 61(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210406>
- Mwesiumo, D. & Halpern, N. (2017). A review of empirical research on interorganizational relations in tourism. *Current Issues in Tourism*, 22(4). <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1390554>
- Oum, T. H., Park, J., Kim, K., & Yu, C. (2004). The Effect of Horizontal Alliances on Firm Productivity and Profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8). [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00484-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00484-8)
- Park, B. J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Walking the tight rope of cooptation: Impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation Performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Pereira, C. E. C., Azevedo, A. C., Giglio, E. M., & Boaventura, J. M. G. (2021). Organizações de Apoio no Auxílio à Governança em Clusters Competitivos. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, 20, Special Issue. <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.16134>
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The MacMillan Press, London.
- Prats, L. L., Guia, J., & Molina, F. X. (2008). How Tourism Destinations Evolve: The Notion of Tourism Local Innovation System. *Tourism and Hospitality Research*, 8(3). <https://doi.org/10.1057/2Fthr.2008.24>
- Prim, A. L., Amal, M., & Carvalho, L. (2016). Regional Cluster, Innovation and Export Performance: an Empirical Study, *BAR*, 13(2). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160028>
- Raposo, M. L., Ferreira, J. J. M., & Fernandes, C. I. (2014). Local and cross-border SME cooperation: Effects on innovation and performance. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23, p. 157-165. <https://doi.org/10.1016/j.redes.2014.08.001>
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The cooptation paradox and tension in cooptation at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Ritala, P., & Tidstrom, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooptation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30, p. 498–515. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.05.002>
- Sacomano Neto, M., & Paulillo, L. F. O. (2012). Estruturas de Governança em Arranjos Produtivos Locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 46(4). <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400011>

- Segatto-Mendes, A. P., & Mendes, N. (2006). Cooperação tecnológica universidade-empresa para eficiência energética: um estudo de caso. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 10(spe). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000500004>
- Silva, D. L. B., Hoffmann, V. E., & Costa, H. A. (2020) Trust in tourism cooperation networks: analysis of its role and linked elements in Parnaíba, Piauí, Brazil. *Brazilian Journal of Tourism Research*, 14(2). <https://doi.org/10.7784/rbtur.v14i2.1535>
- Teller, C., Alexander, A., & Floh, A. (2016). The Impact of Competition and Cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.010>
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008). Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, 12(4). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000400008>.
- Verschoore, J. R., Balestrin, A., & Teixeira, R. (2017). Network management and associated firms' outcomes: multi-level analysis in the Southern Brazilian context. *Journal of Management and Governance*, 20(4). <https://doi.org/10.1007/s10997-016-9345-5>
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2015). Governing networks in tourism: what have we achieved, what is still to be done and learned? *Tourism Review*, 70(4). <https://doi.org/10.1108/TR-04-2015-0013>
- Vieira, D. P., Hoffmann, V. E., Reyes Júnior, E., & Boari, C. (2022). Clusters or Networks: interorganizational relationships influence on Brazilian hotel performance, *Tourism Review*, 77(2). <https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0342>
- Vieira, D. P., Hoffmann, V. E., & Reyes Júnior, E. (2018). La Dinámica de Cooperación entre Empresas de Hospedaje. *Estudios y Perspectivas em Turismo*, 27(3), pp. 588-608.
- Wilke, E. P., Costa, B. K., Freire, O. B. L., & Ferreira, M. P. (2019). Interorganizational cooperation in tourist destination: building performance in the hotel industry. *Tourism Management*, 72, p. 340-351. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.015>
- Wu, J. (2014). Cooperation with competitors and product innovation: moderating effects of technological capability and alliances with universities. *Industrial Marketing Management*, 43(2). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.002>
- Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, p. 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>
- Zemla, M. (2014). Inter-destination cooperation: Forms, facilitators and inhibitors – The case of Poland. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(4). <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.07.001>

Informação dos Autores

Daniel Pires Vieira

Docente do Mestrado Profissional em Administração e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB). Mestre (2013) e Doutor (2017) em Administração pela Universidade de Brasília. Seus principais interesses de pesquisa estão nas áreas de estratégia, relacionamentos interorganizacionais, redes e políticas públicas. Contribuições: concepção da pesquisa, revisão da literatura, análise dos dados e discussão dos resultados.

E-mail: vieira.pires@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2126-2750>

Edgar Reyes Júnior (in memoriam)

Professor Adjunto da Universidade de Brasília, docente do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB). Doutor (2012) e mestre (2008) em administração pela Unisinos, dedicou-se aos estudos das relações interorganizacionais, atuando principalmente nos seguintes temas: Confiança, Redes e Relações Estado-Sociedade.

Contribuições: concepção da pesquisa, análise dos dados e discussão dos resultados.

E-mail: prof.edreyes@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7403-5909>

Pamela Lylibeth Asmat Vásquez

Graduada em contabilidade e finanças pela Universidad Nacional de Trujillo (2012) e Mestre (2020) em Administração pela Universidade de Brasília.

Contribuições: revisão da literatura, coleta de dados e discussão dos resultados.

E-mail: lilybeth_55@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4339-5444>