

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

**Autoria:** Erick Pusch Wilke, Benny Kramer Costa, Otávio Bandeira De Lamônica Freire

### Resumo

A teoria dos recursos tem sustentado que as capacidades dinâmicas são determinantes para a geração de vantagem competitiva da firma. Além disso, estudiosos salientam o potencial dos relacionamentos interorganizacionais como fonte para obtenção de recursos valiosos. Apesar dessas noções, poucos estudos buscaram entender as relações entre esses construtos. Este estudo teve como objetivo investigar os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, estas na vantagem competitiva e, conseqüentemente, no desempenho da empresa. Para cumprir o objetivo, foram feitos dois estudos. O primeiro, com 151 respondentes do setor de turismo, cumpriu a tarefa de validar a escala de mensuração da Cooperação Interorganizacional. O segundo, com 271 profissionais de nível gerencial no setor de hoteleira, para testar o modelo e as hipóteses. Os dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam que a cooperação interorganizacional tem efeito nas capacidades dinâmicas. Já as capacidades dinâmicas afetam positivamente a vantagem competitiva e esta, o desempenho da empresa. As contribuições do estudo centram-se no desenvolvimento e validação de uma escala para mensurar a Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos (CIDT), bem como a comprovação de seus efeitos preditivos das capacidades dinâmicas.

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

### 1. Introdução

Estudos no campo da estratégia têm buscado responder como a empresa pode obter vantagem competitiva (Armstrong & Shimizu, 2007). A organização, na maioria das vezes, era vista como uma entidade autônoma e independente em seu ambiente. A partir dos anos 2000, no entanto, pesquisadores passam a considerar a cooperação interorganizacional como importante fator ambiental, relevante para a obtenção de recursos valiosos (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000; Lavie, 2006).

Novas informações e conhecimentos têm sido apontados como recursos essenciais, resultantes dos esforços de cooperação (Allred, Fawcett, Wallin, & Magnan, 2011). Isso é particularmente importante no segmento do turismo, especialmente em destinos turísticos, onde a integração entre as organizações não parece ser uma condição ocasional, mas imprescindível para a oferta de uma experiência turística completa (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010). Em adição, empresas inseridas em ambientes dinâmicos e competitivos devem administrar com maior eficiência e agilidade sua base de recursos, o que, por sua vez, confere maiores desafios para obtenção da vantagem competitiva (Pavlou & Sawy, 2011). Em tais ambientes, assume posição determinante o conjunto de capacidades dinâmicas da empresa, as quais envolvem as habilidades de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências em resposta ao ambiente em mudança (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Estudos sugerem que as capacidades dinâmicas geram vantagem competitiva (Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002). Outros, diferentemente, assumem que elas são necessárias, mas não suficientes para uma relação positiva e direta (Eisenhardt & Martin, 2000; Zott, 2003). Publicações recentes têm retomado essa discussão e seus resultados atestam efeitos positivos das capacidades dinâmicas para o desempenho da organização (e.g. Fraj, Matute, & Melero, 2015; Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013). Diante disso, faz-se necessário a continuidade das investigações. Nesse sentido,

questionamos: quais são os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, conseqüentemente, no desempenho da empresa?

A pergunta conduz a construção de um modelo explicativo composto por relações inexploradas, dando origem a proposições inovadoras que alicerçaram o objetivo principal deste estudo, que é investigar os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, conseqüentemente, no desempenho da empresa.

## 2. Desenvolvimento e hipóteses

### 2.1. Cooperação Interorganizacional em Destinos Turísticos (CIDT) e Capacidades Dinâmicas

A cooperação interorganizacional refere-se a ações conjuntas em que as partes interessadas autônomas se envolvem em um processo interativo, usando regras compartilhadas, normas e estruturas, para agir e decidir sobre questões relacionadas com o desenvolvimento do turismo em uma determinada região (Czernek, 2013). Em destinos turísticos, o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais é um caminho com crescente importância para o alcance dos objetivos que afetam todo o sistema de turismo local (Zehrer & Hallmann, 2015). Tanto organizações públicas quanto empresas privadas desempenham papel vital para o desenvolvimento sustentável e competitivo dos destinos turísticos (Young, 2002). Essas organizações atuam como facilitadoras na construção de canais de comunicação e estreitamento dos relacionamentos interpessoais entre gestores, empresários e oficiais. O esforço organizações têm sido responsável por uma mudança gradual, fazendo com que as empresas deixem a individualidade em direção ao compartilhamento de recursos essenciais para o desenvolvimento dos destinos turísticos. Assim, as atividades de cooperação e colaboração podem ocorrer em diferentes níveis e entre diferentes stakeholders (Zehrer & Hallmann, 2015).

Muitas conquistas e benefícios têm sido atribuídos como resultados de iniciativas e atividades de cooperação interorganizacional no campo do turismo. A cooperação permite que organizações desenvolvam estratégias de marketing, melhorem a comunicação e fortaleçam as ações de *lobbying* (Selin & Beason, 1991), suscitam maior envolvimento da comunidade (Jamal e Getz, 1995) e promovem a discussão, a negociação e o entendimento coletivo de como o turismo deve ser desenvolvido (De Araujo & Bramwell, 2002). Nesse sentido, a cooperação interorganizacional em destinos turísticos pode ser tratada como uma escolha de natureza estratégica. Cada caso de sucesso de cooperação interorganizacional em destinos turísticos é um recurso de elevado valor competitivo.

A busca por fontes alternativas de recursos e capacidades estendida além das fronteiras organizacionais representa uma perspectiva recente, de modo que os relacionamentos interorganizacionais passaram a serem vistos como importantes fontes para geração de recursos de alto valor (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004). Estudos têm demonstrado que é possível acessar recursos essenciais como informação, bens, serviços, capital, mercados ou tecnologia (Brass et al., 2004). Por exemplo, as conexões diretas e indiretas na estrutura dos relacionamentos possibilitam a difusão de novas práticas (Beckman & Haunschild, 2002), facilitam o aprendizado pela transferência de habilidades entre empresas (Hamel, 1991), têm o potencial para influenciar positivamente os resultados de inovação em razão das informações transmitidas (Ahuja, 2000) e, finalmente, podem influenciar os resultados de desempenho no âmbito da empresa (Wincent, Anokhin, Örtqvist, & Autio, 2010). Diante dessas evidências, é possível compreender que os recursos obtidos a partir da cooperação interorganizacional, em combinação com os recursos disponíveis internamente, podem resultar em algo difícil de imitar ou substituir (Gulati et al., 2000).

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

No setor hoteleiro, é de conhecimento que os relacionamentos sociais externos da equipe gerencial influenciam o desenvolvimento dos produtos, processos e inovações do hotel (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014). Segundo Rindova & Kotha (2001), a equipe diretora e suas crenças sobre a evolução da empresa podem desempenhar um papel importante no desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Então, os contatos pessoais da equipe diretora podem se converter em direcionadores chave para a obtenção de recursos da rede interorganizacional, especialmente onde os relacionamentos dependam de alguns indivíduos específicos (Dyer & Singh, 1998).

O argumento central é que a partir da cooperação em seu destino turístico, as empresas tenham acesso a novas fontes de conhecimento, facilitando então o aprendizado organizacional, criando e continuamente fortalecendo suas capacidades dinâmicas, materializadas principalmente nas habilidades de absorção, adaptação e inovação. Essas três capacidades são destacadas por Wang & Ahmed (2007) como da maior relevância para a administração da base de recursos.

A capacidade absorptiva é um dos construtos mais importantes que emergiu na teoria organizacional em décadas recentes (Lane, Koka, & Pathak, 2006). Ela pode ser definida como “habilidade da firma em reconhecer o valor do novo, da informação externa, assimilá-la, e aplicá-la para fins comerciais” (Cohen & Levinthal, 1990: 128). A literatura tem destacado uma variedade de processos e fases que constituem a capacidade absorptiva organizacional (e.g. Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Spender, 1996; Teece, 1998). No entanto, estudos empíricos têm reconhecido nas premissas apresentadas por Zahra & George (2002) um conjunto coerente de habilidades para a constituição da capacidade absorptiva da firma (e.g. Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013; Pavlou & Sawy, 2011; Su, Ahlstrom, Li, & Cheng, 2013).

Segundo a visão de Zahra & George (2002), a capacidade absorptiva é composta pelos processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração. A aquisição se refere à capacidade da empresa para identificar e adquirir conhecimento gerado no ambiente externo considerado fundamental para suas operações. A assimilação diz respeito aos processos e rotinas que permitem a empresa analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida das fontes externas. A transformação refere-se à capacidade da empresa em refinar as rotinas que facilitam a combinação do conhecimento existente com o conhecimento novo, adquirido e assimilado. Finalmente, a exploração reflete a capacidade da empresa para incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações.

Parece razoável afirmar que a capacidade absorptiva tem seu potencial aprimorado em face das conexões estabelecidas pela empresa e seus indivíduos com a finalidade de obter conhecimento. Nessa direção, C. L. Wang & Ahmed (2007) referem-se a ela como uma habilidade de aprender em parceria. Hagedoorn, Roijakkers, & Kranenburg (2006) salientam que a experiência acumulada por meio dos relacionamentos permite o desenvolvimento da capacidade absorptiva. Em destinos turísticos, um elevado nível de cooperação interorganizacional atua como um bom condutor de informações, produzindo uma estrutura de relacionamento baseada em um sistema de comunicação e efetiva geração de conhecimento (Scott, Cooper, & Baggio, 2008). Portanto, neste cenário, esperamos que a CIDT resulte em efeito positivo sobre a capacidade absorptiva da empresas.

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

A capacidade adaptativa pode ser definida como a habilidade de identificar e explorar oportunidades de mercado (Wang & Ahmed, 2007) e está relacionada à flexibilidade da empresa para reorganizar rapidamente seus recursos internos com a finalidade de responder adequadamente as exigências externas. Dessa forma, a capacidade adaptativa tem sido considerada crucial para a sobrevivência e desenvolvimento da empresa (Zhou & Li, 2010). Diferentemente da visão tradicional da adaptação organizacional – apontada como estática e reativa (Chakravarthy, 1982; Teece et al., 1997) – a capacidade adaptativa não permite que a empresa experimente o ambiente

passivamente, mas consiga se antecipar as mudanças externas, integrar e combinar seus recursos com agilidade (Staber & Sydow, 2002).

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

Diante do exposto, pode-se afirmar que a capacidade adaptativa permite que a empresa reconheça oportunidades técnicas e de mercado e possa decidir explorar essas oportunidades, identifique as novas exigências dos consumidores e os movimentos dos competidores e assim possa explorar suas fraquezas para desenvolver melhores produtos e serviços (Gibson & Birkinshaw, 2004). Em síntese, está fundamentada em ações de monitoramento do ambiente externo (Akgün et al., 2012). Em razão da difusão das informações e do conhecimento proporcionados em meio às iniciativas de cooperação, é possível monitorar o mercado, tanto consumidor quanto concorrencial. Assim, sugerimos que em destinos turísticos com elevado nível de cooperação interorganizacional, as empresas são estimuladas a desenvolver sua capacidade adaptativa. Sendo assim, postulamos a seguinte hipótese:

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

A capacidade inovativa refere-se à habilidade da empresa em aceitar, produzir ou aplicar conhecimento e as novas idéias em produtos e serviços, de modo incremental ou radical (Subramaniam & Youndt, 2005). A capacidade inovativa incremental reforça e aprimora o conhecimento preexistente, refinam as ideias, os produtos e processos existentes, enquanto que a capacidade inovativa radical recorre à transformação do conhecimento vigente em algo significativamente novo.

A inovação está associada à geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços, bem como a identificação e uso de oportunidades únicas para a criação de novos produtos, serviços e práticas de trabalho (Van de Ven, 1986). Considerando a premissa de que o conhecimento é assimétrico entre uma empresa e outra (Hargadon & Sutton, 1997), a inovação é um fator crítico para a geração de novidades que podem ser úteis no campo dos enfrentamentos competitivos.

No entanto, nenhuma empresa pode gerar todos os desenvolvimentos tecnológicos e inovativos através de sua P&D interna (Rothaermel & Hess, 2007). Estudos têm apontado o conhecimento obtido através da rede de relacionamentos interorganizacionais desempenha um importante papel sobre a inovação. Por exemplo, Ahuja (2000) identificou que os laços indiretos servem como mecanismos de difusão de conhecimento e contribuem positivamente e significativamente para os resultados em inovação. Chen & Wang (2008) identificaram que os laços externos das equipes empreendedoras geram impactos positivos sobre a capacidade inovativa dessas empresas. Outros ainda identificaram, sob uma perspectiva estrutural da rede, que o posicionamento da empresa pode interferir na capacidade de inovação da empresa (Capaldo, 2007; Zaheer & Bell, 2005). Em face dos indícios apontados pela literatura, formulou-se a seguinte hipótese:

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

## 2.2. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva pode ser entendida como a implementação de estratégias que facilitam a redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado e a neutralização de ameaças competitivas (Barney, 1991). Trata-se do valor econômico criado a partir da produção de produtos e/ou serviços, dos quais são gerados grandes benefícios a um custo semelhante se comparado aos concorrentes ou os mesmos benefícios a um custo inferior. Isso é possível por meio da administração adequada da base de recursos e capacidades da empresa, o que pode gerar, por exemplo, melhoria na qualidade dos produtos e serviços ou aumento da produtividade.

Nesta direção, as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa podem desempenhar papel determinante. Evidências empíricas demonstram que a capacidade absorptiva impacta positivamente em áreas-chaves da organização (Yi-ying Chang, Gong, & Peng, 2012; Wales, Parida, & Patel, 2013), especialmente sobre a quantidade e frequência das inovações, sejam em produtos, sejam em processos (Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro, & Jimenez-Jimenez, 2012; Liao, Fei, & Chen, 2007). Por sua vez, a capacidade adaptativa influencia em áreas úteis para tecido concorrencial. Estudos empíricos demonstram que a capacidade adaptativa permite a empresa responder com maior rapidez as oportunidades (Oktemgil & Greenley, 1997), contribui para a inovatividade em razão do aumento da turbulência do mercado (Akgün et al., 2012), gera resultados positivos em projetos de curto prazo e sobre todo o portfólio de produtos e serviços (Biedenbach & Müller, 2012). Finalmente, a capacidade inovativa pode ser um fator crítico para a vantagem competitiva, uma vez que ela está positivamente relacionado com a melhoria e com a introdução de novos produtos baseados em novas tecnologias (Machikita & Ueki, 2015), com o sucesso de projetos de inovação em longo prazo (Biedenbach & Müller, 2012) e, finalmente, com o desempenho da inovação geral da empresa (Yesil, Buyukbese, & Koska, 2013). Diante dessas evidências, foi possível formular as seguintes hipóteses:

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

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

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

## 2.3. Vantagem Competitiva e Desempenho

O desempenho pode ser conceituado como as rendas obtidas como resultado da implementação das estratégias organizacionais. Em outras palavras, é o valor econômico obtido a partir do que foi criado a partir da exploração da base de recursos e capacidades (Newbert, 2008). Isso significa que o melhor desempenho não necessariamente será gerado em razão da simples exploração da base dos recursos raros e valiosos, mas, da eficácia com que essa base é administrada. Sendo assim, postulamos que as empresas que apresentam melhores condições competitivas e estratégicas deverão apresentar melhores resultados em seu desempenho. Sendo assim, fica enunciada a seguinte hipótese:

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

A Figura 1 sumariza o modelo conceitual do estudo.

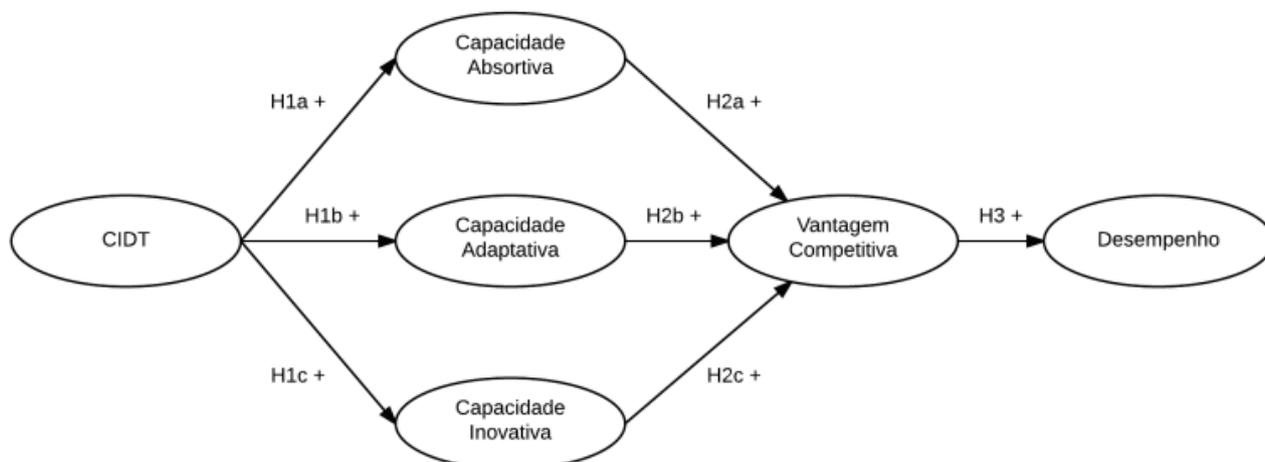


Figura 1. Modelo teórico da pesquisa  
Fonte: elaborado pelos autores.

### 3. Metodologia

Neste item são apresentadas as decisões acerca do estudo empírico, ordenadamente, a opção pela construção da escala de CIDT, a mensuração dos construtos, a coleta de dados e os procedimentos de análise. Usualmente, as redes e/ou clusters são formas representativas dos relacionamentos interorganizacionais em turismo, mas estudos têm demonstrado que muitos destinos não apresentam arranjos bem definidos (e.g. Della Corte & Aria, 2014; Flecha, Silva, Fusco, & Bernardes, 2012) mesmo que apresentem algum nível de relacionamento entre as organizações, instituições e empresas ligadas ao turismo. Por essa razão, foi assumida a tarefa de mensurar o nível de nível de cooperação interorganizacional em destinos turísticos.

Para a construção da escala, foram seguidos os procedimentos apontados por DeVellis (2003). Inicialmente, foram extraídos da literatura um conjunto de atributos associados ao construto. Em busca de maiores esclarecimentos, foram realizadas 12 entrevistas com presidentes de entidades de classe do turismo no Estado de Mato Grosso do Sul (ABIH, Abrasel, ABAV, Convention, Atratur, Fundtur). Os itens foram submetidos para avaliação por três especialistas acadêmicos doutores. O resultado da depuração foi uma lista composta por 20 assertivas. A coleta de dados para a análise estatística focou em hotéis, agências de viagem, restaurantes, atrativos turísticos, conventions e no poder público localizados em todo o Brasil. As associações e entidades de classe intermediaram a coleta, encaminhamento o convite da pesquisa para seus associados e parceiros.

As demais escalas foram selecionadas conforme sua adequação ao estudo e conteúdo. Em razão de serem em língua inglesa, foram traduzidas conforme os procedimentos apontados por Prieto (1992). Para a definição do formato das questões, optou-se pela escala do tipo Likert de 7 pontos. O grau de intensidade foi estabelecido pelo parâmetro de concordância e discordância, variando de “1 – discordo totalmente” até “7 – concordo totalmente”.

Para mensurar o construto capacidade absorptiva, utilizamos a escala de Pavlou & Sawy (2011). Estudos recentes demonstram ser um instrumento adequado para mensurar a capacidade absorptiva no campo da hotelaria (Liu et al., 2013; Nieves & Haller, 2014). Para mensurar o construto capacidade adaptativa, foi utilizada a escala de Akgün et al. (2012). Não foi identificado algum estudo que mediu a capacidade adaptativa na indústria hoteleira, sendo esta mais uma das contribuições inéditas deste estudo. A escala referente ao construto capacidade inovativa, foi adaptada do estudo de Subramaniam & Youndt (2005). Esse modelo foi utilizado por Biedenbach & Müller (2012) para o setor farmacêutico e de biotecnologia, mas não foi encontrado registro na

literatura de aplicação para a indústria hoteleira. Para mensurar o construto vantagem competitiva, foram utilizados 10 indicadores adaptados de Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero, & Pertusa-Ortega (2015) e Schilke (2014). Outros autores também utilizaram indicadores similares para mensurar a vantagem competitiva (e.g. Yu-shan Chang & Chen, 2013; Y. Chen, Lin, & Chang, 2009).

Para mensurar o construto desempenho, foram utilizados três indicadores relativos de desempenho: retorno sobre as vendas (ROS), retorno sobre o investimento (ROI) e lucro antes do imposto de renda (LAIR). Essas medidas são similares às encontradas em estudos anteriores (e.g. Combs & Ketchen, 1999; Wincent et al., 2010). Em respeito às características das empresas do campo, foram adicionados 3 indicadores: diária média, taxa de ocupação e *RevPar*. São variáveis amplamente utilizados pela literatura quando se trata de mensurar o desempenho de empreendimentos hoteleiros (M. H. Chen, 2010; Zhou, Brown, & Dev, 2009).

Os dados para o modelo foram coletados em uma amostra de hotéis localizados nas principais regiões turísticas do Brasil, denominados os 65 Destinos Indutores do Turismo. Segundo consta no registro das empresas que atuam no setor de turismo (Cadastro), a população-alvo foi estabelecida em 3041 empresas hoteleiras. A literatura recente tem demonstrado grande interesse em alicerçar o estudo das capacidades dinâmicas na indústria hoteleira (e.g. Fraj et al., 2015; Nieves & Haller, 2014).

A coleta de dados foi realizada mediante *survey* via internet. O convite e o link para acessar a pesquisa foram enviados via e-mail. Assim, sabendo que o número baixo de retorno dos questionários no setor hoteleiro não é atípico (Keegan & Lucas, 2005), optou-se pela pesquisa não-probabilística por conveniência. Para aqueles que não responderam, um novo convite foi enviado. Ao total, foram feitos re-envios em três oportunidades.

Para a análise dos resultados, inicialmente procedeu-se a avaliação das medidas descritivas e avaliação da consistência das escalas (AFE e *alpha* de Cronbach). Para a análise do modelo, foi utilizada a modelagem de equações estruturais (SEM) e quadrados parciais (PLS) para estimação dos parâmetros. A SEM tem sido amplamente utilizada em pesquisas na área de ciências sociais e em particular nos estudos relacionados à estratégia organizacional (Shook, Ketchen Jr, Hult, & Kacmar, 2004). Como ferramentas, foram utilizados os softwares SPSS e SmartPLS. Em relação aos procedimentos e parâmetros de análise, seguimos Ringle et al. (2014). Optou-se por apresentar os detalhes de cada técnica nos resultados da pesquisa.

#### 4. Resultados

A coleta de dados para a construção da escala de CIDT resultou em um total de 268 respostas. Após a exclusão de dados ausentes e atípicos, a amostra ficou com 151 casos. Em suma, o perfil dos respondentes – incluindo faixa etária, escolaridade, cargos e setores participantes – mostrou-se adequado segundo o escopo da escala. Ao final do processo de depuração dos dados, a escala, composta por 13 variáveis, apresentou validade convergente, ou seja, cargas fatoriais altas e elevada convergência dos itens da escala para mensurar o construto. Sendo assim, a escala de CIDT possui propriedades para mensurar o que se propõe. As duas últimas etapas da validação (discriminante e nomológica) serão detalhadas junto à análise do modelo principal.

Ao finalizar a construção da escala de CIDT, foi realizada a coleta de dados no setor hoteleiro. Foram coletados 365 questionários. Optou-se por eliminar da amostra casos com qualquer resposta ausente e/ou dado atípico, o que resultou na amostra final de 271 questionários válidos. A tabela 1 apresenta informação sobre ao perfil dos hotéis que participaram do estudo.

Tabela 1. Perfil dos hotéis participantes

<b>Categoria</b>	<b>%</b>	<b>Cargo do respondente</b>	<b>%</b>
3 estrelas	48,0	Diretor/Presidente	10,3

4 estrelas	33,9	Gerente Geral	50,2
5 estrelas	6,6	Gerente de setor	37,6
Outros	11,4	Gerente Residente	1,8
<b>Público</b>	<b>%</b>		
Negócios & Eventos	63,5		
Lazer & Entretenimento	36,5		

Fonte: dados da pesquisa.

Os questionários foram respondidos por profissionais que ocupam funções de níveis estratégicos e gerenciais, dos quais se o exercício cotidiano da tomada decisão a ampla visão dos negócios, seja no âmbito da empresa como um todo, seja de setores específicos. A categoria e o público principal dos hotéis representam um mercado altamente competitivo, o que impõe desafios estratégicos e gerenciais. Essas características permitem afirmar que os respondentes estão amplamente qualificados para responder a pesquisa, o que garante as condições adequadas para a realização dos procedimentos estatísticos.

Estando as condições da amostra asseguradas, foram realizados dois testes como requisitos para as análises multivariadas. Inicialmente, foi examinada a multicolinearidade por meio do método de inflação da variância. Os resultados indicaram baixo nível de colinearidade entre as variáveis ( $VIF < 10$ ). Em seguida, utilizou-se o teste o teste *Kolmogorov-Smirnov* (KS) para determinar a normalidade das variáveis. O resultado demonstrou que nenhuma das variáveis apresentou aderência a distribuição normal. O valor de  $p$  em todas as 113 variáveis ficou abaixo de 0,05.

O procedimento seguinte foi a inserção das variáveis e construção do modelo no software SmartPLS para análise da modelagem de equações estruturais. Os testes buscaram verificar as medidas da variância extraída, confiabilidade composta e a consistência interna para garantir a validade convergente do modelo.

Ao observar os valores da AVE, os resultados indicaram a necessidade de uma análise mais aprofundada nas variáveis pertencentes ao construto Vantagem Competitiva (0,445). Quanto à confiabilidade composta e consistência interna, todos os valores foram adequados. Em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais das variáveis do construto. Optou-se por retirar as variáveis que apresentaram valores próximos ou inferiores a 0,60. Foram extraídas as variáveis VantComp\_5 (0,514), VantComp\_6 (0,614) e VantComp\_7 (0,563). No que se refere ao construto Capacidade Adaptativa, a análise fatorial não permitiu a permanência das três dimensões (Sistema de gestão; Mercado; Tecnologia). Sendo assim, nesta pesquisa a Capacidade Adaptativa foi utilizada em formato unidimensional. Na segunda rodada de testes, os resultados indicaram uma melhora no índice de AVE do construto Vantagem Competitiva, estando todos os construtos agora com valor aceitável para todas as medidas.

O resultado da avaliação da consistência interna, expresso pelos valores do *alpha* de Cronbach, foram superiores a 0,800 em todos os construtos. Quanto à confiabilidade composta, todos os construtos apresentaram índice maior que 0,800. Considerando o parâmetro de que ambas as medidas devem apresentar valores acima de 0,70, há um bom nível de adequação da medição dos construtos. Na tabela 2, é possível observar os índices de desempenho dos construtos analisados.

Tabela 2. Índices de desempenho dos construtos e variáveis

Construto	Indicador	Cargas Fatoriais	Alpha	Confiabilidade Composta	AVE
CIDT	Coop_1	0.828	0.959	0.964	0.673
	Coop_2	0.824			
	Coop_3	0.837			
	Coop_4	0.822			

	Coop_5	0.852			
	Coop_6	0.800			
	Coop_7	0.784			
	Coop_8	0.869			
	Coop_9	0.772			
	Coop_10	0.804			
	Coop_11	0.825			
	Coop_12	0.835			
	Coop_13	0.804			
Capacidade Absortiva	CapAbs_1	0.880	0.925	0.943	0.770
	CapAbs_2	0.886			
	CapAbs_3	0.878			
	CapAbs_4	0.907			
	CapAbs_5	0.834			
Capacidade Adaptativa	CapAdap_1	0.837	0.949	0.955	0.621
	CapAdap_2	0.745			
	CapAdap_3	0.807			
	CapAdap_4	0.807			
	CapAdap_5	0.758			
	CapAdap_6	0.728			
	CapAdap_7	0.780			
	CapAdap_8	0.763			
	CapAdap_9	0.781			
	CapAdap_10	0.836			
	CapAdap_11	0.787			
	CapAdap_12	0.822			
	CapAdap_13	0.784			
Capacidade Inovativa	CapInov_1	0.886	0.871	0.904	0.613
	CapInov_2	0.910			
	CapInov_3	0.887			
	CapInov_4	0.796			
	CapInov_5	0.802			
	CapInov_6	0.862			
Vantagem Competitiva	VantComp_1	0.766	0.829	0.875	0.540
	VantComp_2	0.688			
	VantComp_3	0.712			
	VantComp_4	0.693			
	VantComp_8	0.801			
	VantComp_9	0.740			
Desempenho	Desemp_1	0.820	0.905	0.927	0.682
	Desemp_2	0.866			
	Desemp_3	0.857			
	Desemp_4	0.671			
	Desemp_5	0.846			
	Desemp_6	0.875			

Fonte: dados da pesquisa.

Com todos os valores ajustados, foi assegurada a validade convergente do modelo. Então, prosseguiu-se para a verificação da validação discriminante dos construtos. Para essa avaliação, foi realizada a comparação das raízes quadradas dos valores das AVEs de cada construto com as correlações (de *Pearson*) entre os construtos. Como parâmetro, espera-se que as variáveis de cada construto exerçam maior poder de explicação para aquele construto do que para outro construto do modelo. A tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Tabela3. Validade Discriminante

	CIDT	Capacidade Absortiva	Capacidade Adaptativa	Desempenho	Vantagem Competitiva	Incremental	Radical
CIDT	0.820						

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

Raiz quadrada da AVE dos construtos

Fonte: dados da pesquisa.

Ao observar a matriz de correlações, verifica-se que o valor da raiz quadrada de cada construto é maior do que a correlação com os demais construtos. Esse resultado garantiu a validade discriminante do modelo.

Com vistas a dar suporte para a análise das hipóteses, foi realizada a análise dos caminhos e teste *bootstrapping*. A análise dos caminhos estima a força das relações em um modelo de equações estruturais, de modo que cada caminho representa uma relação causal entre os construtos ou estimativas relacionais. No *bootstrapping*, as hipóteses são submetidas a sucessivas reamostragens, na qual os coeficientes da amostra original são repetidamente processados em sub-amostras. Optou-se pela utilização de 300 repetições. Buscou-se um valor acima de 1,96 para as relações entre os construtos (*t Student*). O resultado apresentou valores superiores ao parâmetro mínimo em todas as relações, o mesmo ocorreu com o p-valor (<0,05). Assim, as relações hipotéticas estabelecidas apresentaram elevado grau de significância, sendo possível, portanto, rejeitar as hipóteses nulas (H0) e apreciar as hipóteses alternativas. A tabela 3 apresenta os resultados do teste das hipóteses.

Tabela 3. Resultado do teste das hipóteses

Hipótese	Relação de influência (positivas)	Teste <i>t</i>	<i>p</i> -valor	Sig.	Resultado
H1a	CIDT → Capacidade Absortiva	7,892	0,000	< 0,01	Suportada
H1b	CIDT → Capacidade Adaptativa	8,789	0,000	< 0,01	Suportada
H1c	CIDT → Capacidade Inovativa	7,674	0,000	< 0,01	Suportada
H2a	Capacidade Absortiva → Vantagem Competitiva	2,234	0,026	< 0,05	Suportada
H2b	Capacidade Adaptativa → Vantagem Competitiva	3,011	0,003	< 0,01	Suportada
H2c	Capacidade Inovativa → Vantagem Competitiva	2,184	0,030	< 0,05	Suportada
H3	Vantagem Competitiva → Desempenho	22,956	0,000	< 0,01	Suportada

Fonte: Dados da pesquisa

A CIDT impactou positivamente a capacidade absortiva, confirmando a primeira hipótese do estudo (H1a). Os resultados são significativos ( $\Gamma$  0,434;  $t$  7,892; sig. < 0,01) e suportam a idéia de que a cooperação atua como boa condutora de informações e experiências, influenciando positivamente a capacidade do hotel em integrar o conhecimento externo para a finalidade comercial. A segunda hipótese (H1b) foi confirmada, suportando o impacto positivo da CIDT na capacidade adaptativa ( $\Gamma$  0,464;  $t$  8,789; sig. < 0,01). Isso indica que ao se relacionar com outras organizações do setor, os hotéis se aproximam do ambiente, podendo extrair dele o necessário para produzir adaptações e responder a cenários variados e incertos. De igual modo, a CIDT produziu efeito positivo na capacidade inovativa ( $\Gamma$  0,424;  $t$  7,674; sig. < 0,01), suportando a terceira hipótese do estudo (H1c). Esse resultado sustenta a necessidade do estabelecimento de relacionamentos cooperativos como forma de estimular a inovatividade nos negócios. A CIDT assume função ativa, de tal modo, que os hotéis identificam com regularidade as novas formas de inovação e as soluções informacionais em hotelaria.

No segundo grupo de caminhos, constatou-se um efeito positivo da capacidade absorptiva na vantagem competitiva ( $\Gamma$  0,289;  $t$  2,234; sig. < 0,05), suportando a hipótese H2a. Esse resultado fortalece a visão de que é importante manter ativo os processos internos que lidam com a gestão do conhecimento, de modo que a empresa possa compreender, transformar e aplicar o novo conhecimento para estar a frente da concorrência. Efeito positivo também foi constatado da capacidade adaptativa na vantagem competitiva ( $\Gamma$  0,291;  $t$  3,011; sig. 0,003), conforme proposto na hipótese H2b. Essa constatação confirma o papel determinante da capacidade adaptativa para responder com proatividade aos desafios propostos pelo ambiente. Neste caso, os hotéis conseguiram se adaptar e o resultado foi o melhor aproveitamento das oportunidades de mercado. O caminho estabelecido entre a capacidade inovativa e a vantagem competitiva correspondeu à hipótese H2c. Nessa relação, os dados apontam um impacto positivo ( $\Gamma$  0,220;  $t$  2,184; sig. < 0,05). Em um setor marcado pela alta concorrência e inovações incrementais, os hotéis que buscam regularmente aprimorar suas habilidades voltadas à geração e implementação de novidades em seus produtos e serviços, obtêm melhores condições estratégicas e competitivas.

Finalmente, a última hipótese supôs um impacto positivo da vantagem competitiva no desempenho (H3). O resultado significativo da relação ( $\Gamma$  0,714;  $t$  22,956; sig. < 0,01) sinaliza a necessidade dos hoteleiros investirem continuamente em processos e produtos estratégicos, como na imagem da marca, na qualidade dos produtos e serviços, nos serviços adicionais e inovações, na redução dos custos e no aumento da produtividade. Segundo nossos achados, esse é o caminho apontado para a melhoria dos índices hoteleiros (Diária Média; Taxa de Ocupação; RevPar) e, portanto, para obtenção de desempenho superior.

## 5. Conclusões, limitações e pesquisas futuras

Fundamentado na abordagem das capacidades dinâmicas, esta pesquisa buscou examinar os efeitos da cooperação interorganizacional nas capacidades dinâmicas, destas na vantagem competitiva e, por conseguinte, no desempenho da empresa.

A partir de uma perspectiva de integração e compartilhamento de recursos, foi desenvolvida um novo instrumento para mensurar a cooperação entre organizações e empresas em destinos turísticos. Com a escala de CIDT, doravante, é possível lançar avaliações para além da visão tradicional baseada apenas no número de acordos formados entre organizações – uma *proxy* utilizada para esse tipo de mensuração (e.g. Ang, 2008). Em geral, ficou confirmado que a cooperação interorganizacional em destinos turísticos traz benefícios significativos para as empresas envolvidas. No caso dos hotéis, o relacionamento com organizações do setor público e privado contribui para que o hotel desenvolva habilidades essenciais para competir. Este estudo sugere, ainda, que é possível uma relação saudável entre competição e cooperação.

Ficou evidente que as empresas hoteleiras com melhor desenvolvimento de seus processos de absorção, ou seja, que conseguem identificar determinado conhecimento externo como valioso, adquiri-lo, assimilá-lo e explorá-lo. Portanto, a capacidade absorptiva contribui para distinguir o hotel de seus competidores, constituindo-se em uma importante fonte de vantagem competitiva. Esse resultado traz respaldo à visão de que as empresas hoteleiras são cada vez mais dependentes de sua habilidade de adquirir conhecimento interno e externo (Nieves & Haller, 2014; Pyo, Uysal, & Chang, 2016), fazendo do conhecimento um recurso crítico para a inovação e obtenção de vantagem competitiva.

Ao desenvolver a capacidade adaptativa, os hotéis aprimoram a habilidade de monitorar e responder as mudanças no mercado e na tecnologia, acessar as tecnologias complementares desejadas e encorajar os indivíduos a desafiarem as práticas pessoais e organizacionais obsoletas. Esse resultado ajuda a esclarecer e sustentar a idéia de que a capacidade adaptativa é um importante instrumento na geração de vantagem competitiva, uma relação ainda pouco explorada pela literatura, o que demonstra que os achados nesta linha se constituem em um fato novo.

Segundo nossas evidências, ao desenvolver a capacidade inovativa, as empresas hoteleiras aprimoraram suas habilidades de produzir inovações aparentemente essenciais para competir. A capacidade inovativa incremental recebeu as maiores médias e conceitos quando comparada a capacidade inovativa radical. Isso reflete uma característica da indústria do turismo, marcada pela evolução constante através da introdução de mudanças incrementais. Sustenta a visão de estudos anteriores, quando sustentaram que as capacidades dinâmicas podem existir mesmo em ambientes com dinâmica moderada, caracterizados por mudanças menos frequentes e com maior grau de previsibilidade (Eisenhardt & Martin, 2000; Pavlou & Sawy, 2011). Sendo assim, a empresa pode ter na capacidade inovativa uma importante fonte de oportunidades competitivas.

Seguindo a visão de que as capacidades não necessariamente conferem a empresa melhor desempenho, as empresas hoteleiras apresentaram desempenho superior em razão de conseguir implementar as melhores estratégias competitivas. Nesse sentido, os resultados coadunam com evidências de estudos prévios, os quais confirmam que o valor da marca (Kim & Kim, 2005) e o oferecimento de serviços adicionais (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009) têm efeito positivo sobre a inovação nas empresas hoteleiras.

O desenvolvimento de um tema tão complexo, devido à proposição em uma visão conjunta de elementos conceituais e práticos ainda em processo de maturação pela academia, impôs diversas limitações. A primeira limitação refere-se à aplicação da pesquisa em um único setor ou atividade de negócio, a hotelaria. Um cuidado maior deve ser exercitado ao generalizar nossos resultados. Futuros estudos poderão examinar as conclusões deste estudo em outras configurações, incorporando diferentes indústrias, de modo a conferir maior grau de variância ambiental no conjunto de dados. A segunda limitação refere-se à coleta de dados. Foi necessário considerar um amplo cenário, sendo este composto por hotéis espelhados por destinos turísticos em todo o Brasil. Essa decisão aumentou o número de variáveis e características da amostra, desde aspectos internos das empresas hoteleiras até características de cada destino turístico. Estudos futuros poderão realizar uma coleta com menor variabilidade, concentrando, por exemplo, em uma única rede de hotéis ou assumindo apenas uma característica empresarial como fator determinante, como nível de serviço ou classificação de qualidade do empreendimento. Finalmente, esta pesquisa limitou-se às capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. Ainda nesse desenho, pesquisas futuras podem testar a correlação entre as três capacidades e identificar o efeito resultante dessa combinação. Além disso, é preciso conhecimento mais profundo sobre a variedade de mecanismos que estão por trás da formação e desenvolvimento de uma capacidade dica. Em especial, ainda é necessário destinar atenção em compreender como as capacidades são, de fato, “dinamizadas” dentro de sua estrutura de constituição, quais fatores as antecedem, o que ou quem provoca sua formação ou erosão.

## Referências

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks , Structural Holes , and Innovation : A Longitudinal Study Gautam Ahuja. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2012). Antecedents and contingent effects of organizational adaptive capability on firm product innovativeness. *Journal of Product Development & Management*, 29(S1), 171–189.
- Allred, C., Fawcett, S., Wallin, C., & Magnan, G. (2011). A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Sciences*, 42(1), 129–161.
- Ang, S. H. (2008). Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 1075(February), 1057–1075.

- Armstrong, C. E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm . *Journal of Management*, 33(6), 959–986.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120..
- Beckman, C. M., & Haunschild, P. R. (2002). Network learning : the effects of partners ' heterogeneity of experience on corporate acquisitions. *Network Learning: The Effects of Partners' Heterogeneity of Experience on Corporate Acquisitions*, 47, 92–124.
- Biedenbach, T., & Müller, R. (2012). Absorptive , innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance. *International Journal of Project Management*, 30(5), 621–635.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: a Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation : the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28, 585–608.
- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J. G., & Jimenez-Jimenez, D. (2012). The Effect of Absorptive Capacity on Innovativeness : Context and Information Systems Capability as Catalysts. *British Journal of Management*, 23, 110–129.
- Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(I), 35–44.
- Chang, Y., & Chen, K. (2013). The nonlinear effect of green innovation on the corporate competitive advantage. *Quality & Quality*, 47, 271–286.
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55(4), 927–948.
- Chen, M. H. (2010). The economy, tourism growth and corporate performance in the Taiwanese hotel industry. *Tourism Management*, 31(5), 665–675.
- Chen, M.-H., & Wang, M.-C. (2008). Social networks and a new venture's innovative capability : the role of trust within entrepreneurial teams. *R&D Management*, 38(3), 253–264.
- Chen, Y., Lin, M. J., & Chang, C. (2009). Industrial Marketing Management The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152–158.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Combs, J. G., & Ketchen, D. J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9), 867–888.

- Czernek, K. (2013). Determinants of cooperation in a tourist region. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 83–104. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.003>
- De Araujo, L. M., & Bramwell, B. (2002). Partnership and regional tourism in Brazil. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 1138–1164. [http://doi.org/10.1016/S0160-7383\(02\)00033-6](http://doi.org/10.1016/S0160-7383(02)00033-6)
- Della Corte, V., & Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45(September 2015), 3–15.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications*. (Thousand Oaks, Ed.). Sage Publications.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy Management Review*, 23(4), 660–679.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Flecha, A. C., Silva, A. V. C., Fusco, J. P. A., & Bernardes, A. T. (2012). Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo, 386–406.
- Fraj, E., Matute, J., & Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 215, 203–215.
- Hagedoorn, J., Roijakkers, N., & Kranenburg, H. Van. (2006). Inter-firm r & d networks: the importance of strategic network capabilities for high-tech partnership formation. *British Journal of Management*, 17, 39–53.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Hargadon, A., & Sutton, R. I. (1997). Technology brokering and innovation in a product development firm. *Administrative Science*, 42, 716–749.
- Jamal, T., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204.

- Keegan, S., & Lucas, R. (2005). Hospitality to hostility : dealing with low response rates in postal surveys. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 157–169.
- Kim, H., & Kim, W. (2005). The relationship between brand equity and firms ' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549–560.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity : a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms : an extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Liao, S., Fei, W.-C., & Chen, C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledgeintensive industries. *Journal of Information Science*, 33, 340–359.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). The impact of IT capabilities on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility. *Decision Support Systems*, 54(3), 1452–1462.
- Machikita, T., & Ueki, Y. (2015). Measuring and explaining innovative capability : evidence from southeast asia. *Asian Economic Policy Review*, 10, 152–173.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood Firm Studios from 1936-1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Molina-Azorín, J. F., Tari, J. J., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M. D., & Pertusa-Ortega, E. M. (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: A mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management*, 50, 41–54. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.008>
- Newbert, S. L. (2008). Value , rareness , competitive advantage , and performance : a conceptual-level resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 768(May 2005), 745–
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73.
- Oktemgil, M., & Greenley, G. (1997). Consequences of high and low adaptive capability in UK companies. *European Journal of Marketing*, 31(7), 445–466.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394.
- Pavlou, P. A., & Sawy, O. A. El. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–274.

- Prieto, A. (1992). A Method for translation of instruments to other languages. *Adult Education Quarterly*, 43(1), 1–14.
- Pyo, S., Uysal, M., & Chang, H. (2016). Knowledge Discovery in Database for Tourist Destinations. *Journal of Travel Research*, 40(May 2002), 396–403.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “ morphing ”: competing through dynamic capabilities , form , and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Ringle, C., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 54–71.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921. <http://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage : the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic .Management Journal*, 203(January 2012),
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188.
- Selin, S., & Beason, K. (1991). Interorganizational relations in tourism. *Annals of Tourism Research*, 18(4), 639–652.
- Shook, C., Ketchen Jr, D., Hult, T., & Kacmar, M. (2004). An assessment of the use of structural equation modeling in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 404(October 2001), 397–404.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 45–62.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408–424.
- Su, Z., Ahlstrom, D., Li, J., & Cheng, D. (2013). Knowledge creation capability , absorptive capacity , and product innovativeness. *R&D Management*, 43(5), 473–485.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Review*, 48(3), 450–463.
- Teece, D. J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: *California Management Review*, 40(3), 55–80.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607.
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34, 622–633.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wincent, J., Anokhin, S., Örtqvist, D., & Autio, E. (2010). Quality meets structure: generalized reciprocity and firm-level advantage in strategic networks. *Journal of Management Studies*, 47(4), 597–624.
- Yesil, S., Buyukbese, T., & Koska, A. (2013). Exploring the link between knowledge sharing enablers , innovation capability and innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 17(4), 20 pages.
- Young, I. (2002). Public-Private Sector Cooperation : Enhancing. *Annals of Tourism Research*, 29(2), 573–574.
- Zaheer, A., & Bell, G. G. (2005). Benefiting from network position: firm capabilities, structural holes, and performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809–825.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review , reconceptualization , and extension. *Academy of Management Review*, 17(2), 185–203.
- Zehrer, A., & Hallmann, K. (2015). A stakeholder perspective on policy indicators of destination competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 4(2), 120–126.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224–231.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24, 97–125.