

## **A Partilha de Conhecimento e o Conhecimento dos Clientes como Fatores Determinantes da Cooperação Organizacional na Indústria Hoteleira.**

The Knowledge Sharing and Knowledge of customers as Determinants of Organizational Cooperation in Hotel Industry.

**Pedro Espírito Santo<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

De acordo com as estatísticas recentes divulgadas pelo instituto nacional de estatística em Portugal, o setor do turismo tem sido um setor importante na recuperação económica de Portugal. O crescimento deste setor tem sido muito superior quando comparado com outros setores de atividade, contudo, existe algumas lacunas quando o foco de análise se debruça na oferta de serviços aos clientes. A existência de ofertas integradas entre vários parceiros de negócio permitirá criar valor para os clientes e potenciar ainda mais o crescimento deste setor. Nesta perspetiva, a cooperação entre parceiros de negócio assume-se como uma variável que deverá ser incrementada nos hotéis portugueses.

Assim, tendo como objetivo o estudo de fatores determinantes da cooperação organizacional na indústria hoteleira obteve-se, através de questionário, uma amostra de 118 respostas de empresas hoteleiras que, através da modelação de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS – Partial Least Squares), identificou como fatores determinantes da cooperação entre empresas a partilha de conhecimento e o conhecimento oriundo dos clientes.

Deste modo, ainda que o estudo aqui apresentado tenha como limitações a não inclusão de outras variáveis, parece ser conclusivo que as empresas devam desenvolver mecanismos de partilha de conhecimento internos e, simultaneamente, aumentem o seu conhecimento acerca dos clientes através da sistematização da informação para que, neste sentido, o seu nível de cooperação com parceiros de negócio venha reforçado.

**Palavras-chave:** Cooperação, partilha de conhecimento, conhecimento dos clientes.

---

<sup>1</sup> ESEV, CI&DETS, Instituto Politécnico de Viseu (pedro@consultor-estrategico.pt).

## ABSTRACT

According statistics, the tourism sector has been an important sector in the economic recovery of Portugal. The growth of this sector has been much higher compared to other sectors of activity, however, there are some gaps when the focus of analysis focuses on providing services to customers. The existence of offers among several business partners will create value for customers and further enhance the growth of this sector. In this perspective, cooperation between business partners is assumed as a variable that should be increased in Portuguese hotels.

So, having as objective the study of determinants of organizational cooperation in the hotel industry, was obtained by questionnaire, a sample of 118 responses from hotel companies that, through modeling of structural equations by partial least squares (PLS - Partial Least Squares), identified as determinants of cooperation between companies sharing knowledge and knowledge from customers.

Thus, although the study presented here has as limits the exclusion of other variables, it seems conclusive that companies should develop mechanisms for sharing internal knowledge and simultaneously increase their knowledge about customers through the systematization of information for that in this sense, their level of cooperation with business partners come strengthened.

**Keywords:** Cooperation, Knowledge Sharing, Customer Knowledge.

**Received on:** 2016.01.26

**Approved on:** 2016.03.06

Evaluated by a double blind review system

## 1. Introdução

A criação de elevado valor para os clientes torna-se um propósito chave na gestão das empresas e, esse valor, torna-se central nos processos das empresas, transformando-se num ponto estratégico fundamental que carece de atenção dos investigadores e dos empresários (Zhang *et al.*, 2015).

Nas relações entre empresas, a criação de valor pode ser analisada através de diferentes perspetivas: a criação de valor para o cliente e para o fornecedor (Matthyssens *et al.*, 2015; Maurya *et al.*, 2015).

Por um lado, a criação do valor para o cliente refere-se à forma como os clientes compreendem um valor superior na oferta das empresas comparando as diferentes alternativas que têm disponíveis (Zhang *et al.*, 2015).

Por outro lado a criação de valor de forma ampla, através do aumento de valor para cliente e para o fornecedor, sublinha que esse mesmo valor é criado através de relações, parcerias e alianças estratégicas (Golonka, 2015).

Até agora as empresas desenvolviam novas ideias sozinhas e mantinham o controlo do processo de forma total. Contudo, o valor surge nas empresas como o culminar de interações entre clientes e fornecedores (Kozioł *et al.*, 2015).

Neste contexto, ainda que cooperação entre empresas seja vista como uma forma de criar valor para o cliente e, por conseguinte, maior vantagem competitiva, segundo dados do Eurostat, menos de um terço (27%) das empresas europeias coopera nos esforços de inovação. Em Portugal, perto de 60% das empresas portuguesas aposta na inovação, mas a maioria (80,5%), não procura a cooperação com parceiros de negócio.

De notar que, no sector do turismo, o Instituto do Turismo em Portugal aponta que as promoções e ofertas desarticuladas por parte das unidades culturais bem como das unidades hoteleiras tem um efeito negativo na atividade turística.

A noção de cooperação tem sido predominantemente usada como diferentes níveis de organização cuja mobilização de conhecimento se adquire através de diferentes fontes (Wagner e Eggert, 2015) e, essa cooperação, pode ser definida através da capacidade na qual as empresas voluntariamente tomam ações para encontrar retorno recíproco ao longo do tempo (Geldes *et al.*, 2015).

Com frequência, a falta de cooperação entre as empresas portuguesas é referida como factor negativo na competitividade ainda que grande parte das empresas portuguesas desenvolvam vários tipos de iniciativas, nomeadamente em inovação, todavia, essas empresas desenvolvem essas ações internamente e de forma isolada.

Nos últimos anos, existiu uma profunda crise económica à escala Europeia e em Portugal essa crise foi acompanhada com maior intensidade nos seus efeitos. Todavia, o setor do turismo provou a sua resiliência e surgiu como um importante setor na recuperação económica nacional.

A nível internacional, o índice “*global travel & tourism competitiveness index*” divulgado pelo Fórum Económico Mundial, indica que Portugal conseguiu subir no ranking para 15º lugar a nível mundial, conquistando o 9º lugar dos destinos turísticos mais competitivos na Europa.

Não é de estranhar que, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística em Portugal, o número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros tem vindo a aumentar neste ano de 2015, cerca de 7% (nos primeiros 6 meses) em relação ao período homólogo em 2014. Este crescimento deve-se ao maior número de dormidas dos residentes, mas também ao aumento do número de dormidas das pessoas não residentes em Portugal. A Associação de Hotelaria em Portugal confirma que a taxa de ocupação média aumentou além de também ter aumentado o preço por quarto disponível e o preço médio por quarto vendido.

Contudo, a competição na indústria hoteleira tem-se vindo a intensificar. A existência de novas unidades hoteleiras em Portugal, nomeadamente nas cidades de maior densidade populacional (como Lisboa e Porto) pode ter sido vista como uma oportunidade para os empresários que se fixaram nessas cidades mas, numa outra perspetiva, as unidades hoteleiras já instaladas vêm como uma maior concorrência no seu sector. Com base nos dados da Associação da Hotelaria em Portugal, prevê-se que durante o ano de 2015 fossem concluídos e ficassem prontos a operar cerca de 57 novos empreendimentos hoteleiros, aumentando o número de quartos disponíveis.

À parte deste crescimento na indústria hoteleira, a crise deixou a descoberto algumas necessidades que as empresas enfrentam.

Segundo o estudo do Instituto Nacional de Estatística, a estadia média em cada estabelecimento hoteleiro tem vindo a manter uma tendência de redução, atualmente

situando-se numa média de, aproximadamente, 3 noites. A duração média da estadia dos hóspedes nos hotéis em Portugal pode surgir de várias razões, uma das quais, poderá ser a razão de os hóspedes não encontrarem oferta cultural na região da sua estadia. Outra razão pode prender-se com uma realidade que se depara com a existência de novos segmentos de mercado, pelo que as empresas devem tomar atenção a este factor e inovar na sua oferta de produtos (Czernek, 2013; Sekulovic, 2015).

Existe portanto um desafio colocado à indústria hoteleira nacional que reside em aumentar os níveis de cooperação no sentido de fazer aumentar o valor oferecido aos seus clientes, para que, deste modo, o tempo médio de estadia aumente.

Além disso, pode-se dizer que as novas tecnologias lançaram o desafio às empresas do turismo que necessitam de procurar mecanismos que vão ao encontro das reais necessidades dos seus clientes. Destas necessidades destacam-se, os clientes procuram experiências novas durante as suas estadias nas unidades hoteleiras, a crescente informação que o cliente possui, os horários de trabalho flexíveis da população e a procura de novos conceitos e sensações (Sekulovic, 2015).

Os turistas procuram mais atividades enquanto viajam, mais sensações e conceitos diferentes. Além disso, os clientes procuram conhecer as comunidades locais, interagindo com a cultura enquanto estão hospedados num determinado local (Sekulovic, 2015).

Neste sentido, não é alheio o facto de, devido ao tráfego aéreo *low-cost*, os turistas estão cada vez mais individualistas, pelo que a organização das suas viagens é feita com base em pesquisas na internet e essa organização de viagens é tão flexível que cada indivíduo, organiza a sua viagem, a duração da estadia em cada local, bem como os locais a visitar. No caso de não encontrar a oferta desejada, o cliente acaba por procurar outra região que o satisfaça.

Assim, parece ser pertinente estudar o fenómeno da cooperação entre parceiros de negócio, nomeadamente nas empresas hoteleiras, uma vez que esta variável será determinante para uma maior oferta de valor aos clientes (Zhang *et al.*, 2015).

Deste modo, este estudo procura avaliar variáveis determinantes da cooperação entre parceiros nos hotéis em Portugal, identificando o conhecimento dos clientes e partilha de conhecimento como 2 variáveis determinantes dessa cooperação entre parceiros.

## 2. Revisão da Literatura e Hipóteses de Investigação

Na literatura, existem estudos (Czernek, 2013) que indicam que a cooperação no turismo que pode ser definida como a forma voluntária de ações conjuntas que são levadas a cabo nas quais os “cooperadores” são autónomos, envolvem-se nos processos, utilizam regras, normas e estruturas partilhadas.

Numa outra definição, encontra-se também na literatura que a cooperação refere-se à coordenação conjunta, partilha e planeamento de atividades, recursos e competências com os seus parceiros de negócio (del Mar Benavides-Espinosa e Ribeiro-Soriano, 2014). Deste modo, a cooperação ainda pode ser vista como a gestão efetiva e pragmática das relações entre empresas ou entre as empresas e as pessoas individuais para o propósito de obter ganhos de competitividade (Teller *et al.*, 2015; Vesalainen e Kohtamäki, 2015).

Neste sentido, a cooperação entre parceiros de negócio é um processo dinâmico que é flexível, sendo um resultado da combinação de diferentes mudanças para os parceiros envolvidos, evoluindo através de etapas que poderão ser avaliadas em cada momento e as mudanças geradas podem ser internas e externas (del Mar Benavides-Espinosa e Ribeiro-Soriano, 2014).

Neste sentido, alguns critérios que poderão ser considerados na idealização de uma rede cooperativa (Chand e Katou, 2012):

- Força competitiva: como a existência de menores custos para a empresa, capacidade em construir um produto e serviço competitivo e a capacidade de criar e sustentar um clima de confiança;
- Marketing: como seja o acesso ao sistema de marketing, reputação anterior e imagem pública existente
- Experiência Operacional: a disponibilidade para aceder ao conhecimento do mercado, a toda a regulamentação;
- Experiência Tecnológica: visto como a experiência no uso de aplicações tecnológicas, acesso à tecnologia, potencialidade de incrementar o uso tecnológico;
- Eficiência de Formulação: como o acesso ao conhecimento do produto e serviço, capacidade para negociar com entidades governamentais e acesso a recursos naturais e materiais.

Geldes *et al.* (2015) identificam que, por detrás de uma filosofia cooperativa entre empresas, existem alguns objetivos motivadores como sejam: reduzir custos de transação, integrar um *cluster* para ganhar economias de escala.

A distinção de diferentes tipos de cooperação pode ser feita de duas formas (del Mar Benavides-Espinosa e Ribeiro-Soriano, 2014). Uma dessas formas prende-se com a criação de novas entidades como exemplo as *joint ventures*. *Joint Venture* é um acordo entre 2 ou mais empresas independentes que decidem criar uma nova empresa, legalmente constituída e com direitos próprios e capital social próprio. Outra forma de cooperar que não seja através da criação de novas empresas, poderá ser feita através de acordos mais ou menos pontuais. Estes acordos poderão ser de produção, investigação e desenvolvimento, marketing e assistência técnica.

Nesta perspetiva, Czernek (2013) distingue que existem diferentes tipos de cooperação de âmbito geográfico. Estes poderão ser de âmbito internacional, nacional, regional ou local, sendo que a cooperação entre parceiros de negócio pode ser analisada sobre os desafios que se colocam às empresas, como pode ser analisado através dos efeitos que provocam, incluindo o impacto do desenvolvimento da oferta de produtos (Czernek, 2013).

Neste sentido, Geldes *et al.* (2015) refere que dos diferentes fatores motivadores para a criação de uma rede de cooperação, a proximidade é uma variável a ter em conta, já que, empresas distantes poderão ter interesses distintos e, na cooperação com empresas mais distantes, a confiança, variável central nas redes cooperativas, terá mais dificuldades em atingir o seu alto valor.

As parcerias ou redes de cooperação bem sucedidas estão associadas a características interpessoais como a liderança, uma visão comum e identitária, honestidade e confiança entre parceiros e capacidade para se ajustar a novas situações (Czernek, 2013) e, Chand e Katou (2012) acrescentam que o tipo de parceria depende dos stakeholders presentes na parceria da cultura, das condições financeiras e da dimensão, que são variáveis que interessam analisar na hora de decidir em cooperar ou não cooperar com outras empresas.

Assim, a manutenção de uma empresa numa rede de cooperação tem que ver com a sua perceção em que a cooperação com os parceiros de negócio será profícua e vantajosa, podendo obter maiores rendimentos (Czernek, 2013).

Deste modo, considera-se que o âmbito de uma parceria pode ser complexo, pois abrange dimensões como o âmbito funcional (referindo-se aos laços existentes na parceria), âmbito de gestão (referindo-se a parcerias cujo capital é partilhado) e o número de organizações existente na parceria. Neste sentido, as capacidades de *networking* nas empresas são vitais para estas encontrarem vantagens competitivas no mercado (Zhang *et al.*, 2015).

Brito *et al.* (2014) referem que alguns estudos tratam a cooperação como variável multidimensional considerando que é um fenómeno com diferentes níveis. A multidimensionalidade ao facto de a cooperação ter como dimensões as trocas de informações, partilha de soluções para problemas e flexibilidade. Todavia, neste estudo a cooperação entre parceiros de negócio é analisada sobre uma perspetiva unidimensional, cujos determinantes identificados (partilha de conhecimento e conhecimento dos clientes), promovem um maior nível de cooperação entre parceiros.

### **2.1. A partilha de conhecimento**

Nos últimos anos a partilha de conhecimento no seio das organizações tem sido vista como propulsora da criação de vantagens e é através de mecanismos de partilha que a aprendizagem nas organizações acontece (Bernstein *et al.*, 2015). Deste modo, esta variável é considerada crucial nas organizações já que as empresas que possuem o conhecimento, e o partilham, obtêm vantagens significativas.

A partilha de conhecimento é definida como o fornecimento e receção de conhecimento de e para os outros e Bechina e Bommen (2006) referem que a transmissão de conhecimentos estão relacionados com os agentes externos, bem como as restantes pessoas que integram as empresas.

Como resultado da partilha de conhecimento nas empresas surgem os benefícios para os parceiros de negócio que permite que as várias partes obtenham ganhos (Bernstein *et al.*, 2015).

De acordo com Varmus *et al.* (2015) a falta de partilha de conhecimento nas empresas reflete níveis de cooperação menores pelo que a aprendizagem pode ser distribuída por vários interessados, fomentando, através da partilha de conhecimento, a existência de parcerias (Storbacka e Nenonen, 2015).



Neste sentido, face ao exposto, este estudo procura testar a seguinte hipótese de investigação:

*H1: A partilha de conhecimentos nas empresas tem impacto positivo na cooperação entre parceiros de negócio*

## **2.2. O conhecimento de clientes**

Pela acesa competição que as empresas enfrentam e pela necessidade de captarem novos clientes, existe cada vez mais uma maior necessidade de as empresas dedicarem maior atenção à qualidade com que prestam os seus serviços. Portugal assiste hoje a um reajustamento da economia, onde não passam indiferentes as empresas que, elas próprias, necessitam de melhorar as suas atividades.

Tseng (2012) estabelece que o conhecimento vindo de fontes externas poderá ser proveniente dos consumidores quando se procura conhecer que qualidade de produtos o cliente prefere, que o melhor serviço se adequa ao cliente, como por exemplo fazer chegar os produtos e serviços até ao cliente ou mesmo conhecer que práticas de responsabilidade social são valorizadas pelos clientes.

Nas empresas, o conhecimento dos clientes poderá acontecer a 2 níveis (Maurya *et al.*, 2015):

- Individual – relacionando o contacto que acontece entre funcionários de uma empresa e os clientes dessa empresa, vista como a capacidade dos empregados das vendas ajudarem os clientes na escolha;
- Organizacional – focando a organização como um todo no conhecimento que tem do mercado, seja ao nível dos clientes, fornecedores e concorrentes.

Maurya *et al.* (2015) referem também que o conhecimento dos clientes pode ser melhorado quando a organização, com múltiplos departamentos, organiza e dissemina informações internamente, pelo que, neste estudo se procura testar a hipótese seguinte:

*H2: A existência de maiores níveis de partilha de conhecimento na empresa influencia positivamente o conhecimento que a empresa possui dos clientes.*

É encontrado que a cooperação em conjunto com as trocas de conhecimento e a aprendizagem conjunta leva a uma gestão mais otimizada e a reduções de custos de transação. Esta cooperação de proximidade reduz incerteza e facilmente permite a partilha de recursos (Storbacka e Nenonen, 2015).

A cooperação num ambiente competitivo é focada nos clientes e no que eles necessitam, nomeadamente na integração entre a procura e a oferta de serviços (Teller *et al.*, 2015).

Durante a criação da estratégia de cooperação, a existência de comunicação com os parceiros assume-se como primordial, pelo que será necessário selecionar o parceiro correcto com o qual cooperar (Varmus *et al.*, 2015).

A estrutura de cooperação pode ser descrita por identificar os atores e os laços entre eles. No mercado, os atores podem ser bem preparados para conhecer a rede do mercado e a sua posição atual nesse mercado, contudo, o conhecimento que possuem do mercado e dos seus clientes irá identificar as necessidades de cooperação (Storbacka e Nenonen, 2015). Neste sentido, a necessidade de cooperação com outros parceiros de negócio, procurando inovar nos produtos e serviços oferecidos, cresce à medida que se conhece melhor os clientes e as suas necessidades. Deste modo, este estudo pretende avaliar a seguinte hipótese de investigação:

*H3: O conhecimento que se possui dos clientes tem influência positiva nos níveis de cooperação das empresas*

### **3. Metodologia**

Após a definição das hipóteses de investigação, os dados foram recolhidos através de uma amostra constituída por 118 hotéis de um universo de 1135. A taxa de resposta foi de 10,4% e, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário auto-administrado *online* com escalas de medida adaptadas de outros estudos e já testadas. As escalas de medida para a partilha de conhecimento foi adaptada do trabalho de (Bechina e Bommen, 2006) e a medição do conhecimento dos clientes e a medição da cooperação entre parceiros de negócio foi realizada através das medidas já utilizadas por (Tseng, 2012). Neste questionário utilizado para a recolha de dados foram utilizadas escalas Likert de 5 pontos cuja variação estava compreendida entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) como nas escalas originais.

Assim, relativamente à amostra em estudo (tabela 1 – caracterização da amostra), verifica-se que na maioria dos casos a amostra é constituída por empresas com menos de duas décadas de existência, existindo 54 unidades hoteleiras com idade até 10 anos. As empresas que constituem esta amostra possuem um número de trabalhadores abaixo dos 50 em 87,3% dos casos. Avaliando as empresas no que diz respeito ao seu volume de negócios, mais de metade das empresas (55,08%) tem um volume de negócios abaixo dos 500.000€.

Após a análise e caracterização da amostra, os dados obtidos através do questionário foram objeto de tratamento estatístico. Inicialmente utilizou-se o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 22.

Começou-se por analisar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário adotando para o efeito a abordagem tradicional de Churchill (1979). Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que demonstrem a unidimensionalidade, foi efetuada uma análise fatorial exploratória. Apesar de a literatura indicar a estrutura correlacional dos conceitos, optou-se por realizar esta etapa exploratória com os dados desta.

Esta etapa exploratória permitiu identificar itens cuja relação com as variáveis latentes era fraca, de tal modo que apresentassem pouca correlação com o construto que pretendiam medir. Neste sentido, esses itens foram eliminados do estudo.

**Tabela 1 – Caracterização da amostra**

<b>TRABALHADORES</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
menos de 10	55	46,61%
10 a 50	48	40,68%
mais de 50	15	12,71%
<b>Idade da Empresa</b>		
até 10 anos	54	45,76%
11 a 20	29	24,58%
21 a 30	21	17,80%
31 a 40	7	5,93%

A Partilha de Conhecimento e o Conhecimento dos Clientes como Fatores Determinantes da Cooperação Organizacional na Indústria Hoteleira.

41 a 50	5	4,24%
mais de 50	2	1,69%
<b>Volume de Negócios</b>		
até 500.000 €	65	55,08%
de 500.000 € a 5.000.000 €	50	42,37%
mais de 5.000.000 €	3	2,54%

Fonte: Elaboração própria (2016)

Neste seguimento, a investigação avançou em duas fases. Numa primeira fase realizou-se uma análise do modelo de medidas, apresentando-se a fiabilidade e convergência das escalas bem como a verificação da sua dimensionalidade. Neste seguimento, numa segunda etapa é realizada a análise ao modelo estrutural proposto. Neste sentido, como última etapa, comentam-se os resultados obtidos.

Como primeira tarefa na análise do modelo de medidas, procedeu-se a um processo iterativo de refinamento das escalas, visando analisar a sua consistência e validade. Este processo passou inicialmente pela análise da correlação existente entre cada item, no conjunto dos itens que constituíam a escala.

A análise da consistência e validade ao modelo de medidas passou pelo estudo da dimensionalidade de cada escala, procedendo-se à análise fatorial. Esta análise fatorial consiste num conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. Este tipo de análise pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais, permitindo avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana e Gageiro, 2008).

O número de fatores necessários para descrever os dados foi obtido através de três critérios:

- valores próprios superiores a 1;
- método do gráfico da variância (*Scree Plot*) através dos pontos com maior declive no gráfico indicando o número de componentes a reter;
- método da variância total explicada, devendo esta ser superior a 50% para que seja considerada satisfatória.

Dos resultados evidenciados na análise fatorial e cujos dados constam na tabela nº2 - resultados para a avaliação do modelo de medidas, verifica-se que os conceitos em análise possuem unidimensionalidade.

Desses dados, é possível verificar que os conceitos possuem validade fatorial, visto que os coeficientes estandardizados são superiores a 0,5 e, os valores *t* de *Student* associados a cada item indicam significância estatística ( $p < 0,05$ ). Neste sentido, de acordo com a literatura, (Hair *et al.*, 2010; Marôco, 2014), os itens evidenciam significância estatística.

**Tabela 2 - Resultados para a avaliação do modelo de medidas**

	Média	Desvio Padrão	Cargas fatoriais Estandarizadas (valores <i>t</i> de <i>Student</i> )		
<b>Partilha</b>					
A empresa tem processos de partilha de informação	3.760	0.879	0.859 (3.467)		
A empresa tem estandardizado um sistema para a partilha de conhecimento	2.692	1.289	0.874 (3.087)		
A empresa tem processos para facilitar a partilha de conhecimento	2.961	1.215	0.925 (3.463)		
<b>Conhecimento dos Clientes</b>					
A empresa conhece os clientes em termos de qualidade	3.769	0.951		0.913 (8.709)	

A Partilha de Conhecimento e o Conhecimento dos Clientes como Fatores Determinantes da Cooperação Organizacional na Indústria Hoteleira.

A empresa sabe o que os clientes preferem em termos de rapidez de serviço	4.077	0.891		0.929 (9.818)	
A empresa sabe o que os clientes preferem em termos de personalização de serviços	3.923	1.055		0.925 (10.243)	
<b>Cooperação entre parceiros</b>					
A nossa empresa trabalha com outras empresas/ entidades no desenvolvimento de novas ofertas de produtos	3.808	1.059			0.584 (2.048)
A nossa empresa trabalha com outras empresas/ entidades na melhoria da qualidade	3.440	1.260			0.802 (2.642)
A nossa empresa procura com outras empresas/ entidades gerir as operações logisticas	3.038	1.216			0.865 (3.369)
A nossa empresa procura novos conhecimentos e transferência de boas práticas	4.154	0.697			0.711 (3.421)
<b>Variância Média Extraída (&gt;0.5)</b>			0.786	0.851	0.560
<b>Fiabilidade Compósita (&gt;0.7)</b>			0.917	0.945	0.833
<b>Alpha de Cronbach (&gt;0.7)</b>			0.865	0.913	0.729

Fonte: Elaboração própria (2016)

Relativamente à análise da validade convergente dos conceitos, esta análise deverá ser medida por três vias. Numa primeira análise, verificou-se que a fiabilidade compósita é superior a 0,7 como é sugerido pela literatura (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2010). Neste sentido, verifica-se que os conceitos parecem ser adequadamente medidos pelos seus itens.

Como segunda avaliação na análise à validade convergente, aparece o Alpha de Cronbach que, segundo Cronbach (1951) deverá ser superior a 0,7. Ao analisar a tabela nº2 verifica-se que esta condição é satisfeita, pelo que os conceitos possuem fiabilidade interna.

A terceira medida estudada na análise à validade convergente é a avaliação da variância média extraída. Segundo a literatura (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2010), este valor deverá ser superior a 0,5 o que, ao analisar a tabela nº 2 se verifica.

Assim, admite-se que os conceitos em estudo possuem validade convergente.

Neste seguimento, efetuou-se análise à validade discriminante. A validade discriminante é vista como uma extensão da validade convergente e representa em que medida cada conceito é diferente dos outros conceitos que integram o modelo (Pestana e Gageiro, 2008). Para a avaliação da validade discriminante, na tabela nº 3 - avaliação da validade discriminante, está presente uma matriz de correlação entre os diferentes construtos onde, na diagonal principal está representada a raiz quadrada da variância média extraída entre o conceito e as suas medidas. A obtenção de uma validade discriminante adequada surge quando a diagonal principal tenha valores superiores aos restantes valores das linhas e colunas correspondentes.

Neste sentido, através da análise da tabela nº3 verifica-se o pressuposto anterior, pelo que se admite que o modelo de medidas possui validade discriminante, ou seja, os conceitos são distintos entre si.

**Tabela 3 - Avaliação da validade discriminante**

	Partilha de conhecimento	Conhecimento de clientes	Cooperação com parceiros
Partilha de conhecimento	<b>0.886</b>		
Conhecimento de clientes	0.418	<b>0.922</b>	
Cooperação com parceiros	0.385	0.559	<b>0.748</b>

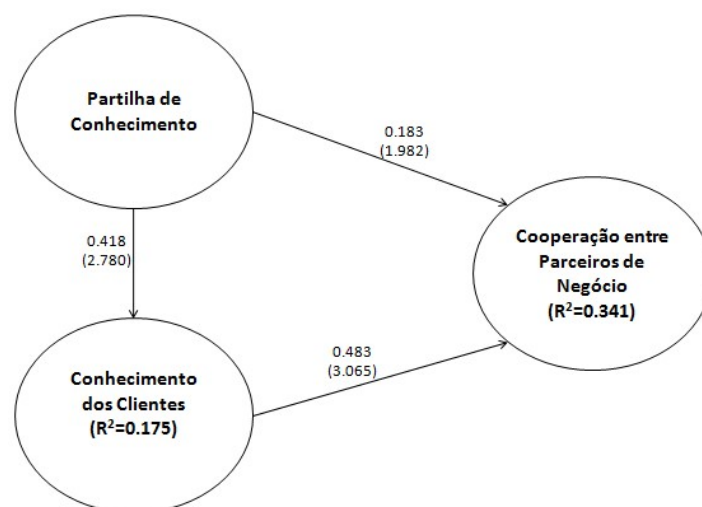
Fonte: Elaboração própria (2016)

Após a análise ao modelo de medidas global, foi analisado o modelo estrutural onde se procurou analisar as relações causais que resultaram das hipóteses de investigação em estudo.

Assim, na Figura nº.1 está representado o modelo com os resultados obtidos através do software SMART PLS v.3, onde cada relação causal pretende representar a relação entre um conceito e outro.

Na figura nº 1 - resultados do modelo estrutural é possível identificar os valores  $R^2$ , identificando a proporção da variância explicada da variável dependente pelas suas respetivas variáveis independentes. Neste sentido, verifica-se que existe um efeito da partilha de conhecimento no conhecimento de clientes com  $R^2=0.175$  e a cooperação entre parceiros de negócio é determinada pela partilha de conhecimento e pelo conhecimento que a empresa possui dos seus clientes com  $R^2= 0.341$ .

**Figura 1 - Resultados do modelo estrutural**



Fonte: Elaboração própria (2016)

Na figura que representa os resultados do modelo estrutural (figura nº1), os números em cima da seta representam os efeitos diretos entre os conceitos e, entre parênteses aparecem os valores *t* de *Student* pelos quais é possível verificar a existência de significância



estatística, uma vez que, para uma fiabilidade de 95%, ou seja para as estatísticas *t-Student* serem considerados válidas estes valores devem estar acima de 1,96 ( $p < 0,05$ ).

Além dos resultados apresentados na figura nº1, acresce ainda o facto de, os efeitos indiretos reforçarem os efeitos diretos obtidos. Assim, na tabela nº4 - Efeitos indiretos no modelo testado estão representados os efeitos diretos, efeitos indiretos e efeitos totais presentes no modelo.

**Tabela 4 - Efeitos indiretos no modelo testado**

	Efeitos Diretos	Efeitos Indiretos	Efeitos Totais
Partilha de Conhecimento → Conhecimento dos clientes	0.418	-----	0.418
Partilha de Conhecimento → Cooperação com parceiros de negócio	0.183	0.202	0.385
Conhecimento dos clientes → Cooperação com parceiros de negócio	0.483	-----	0.483

Fonte: Elaboração própria (2016)

Deste modo, a partir dos resultados obtidos poderemos estar em condições de aceitar ou rejeitar as hipóteses propostas, pelo que na secção seguinte discutir-se-ão os resultados avaliando a corroboração das hipóteses em estudo.

#### **4. Discussão de resultados**

Este estudo parece indicar que, nos hotéis, que fazem parte da amostra deste estudo, a partilha de conhecimento no seio da empresa possui valores médios relativamente baixos. Estes valores são ainda menores se forem considerados processos formais para a partilha de conhecimento. Este facto pode ter a ver com a estrutura das empresas desta amostra, que são, em grande parte, empresas com dimensão reduzida o que tem como consequências que não seja necessário implementar processos formais de partilha de conhecimento e informações no seio das empresas.

Numa outra análise, o valor  $R^2 = 0,175$  indicia que existe alguma explicação, ainda que fraca, da partilha de conhecimento no conhecimento que a empresa possui dos seus clientes. Esta fraca explicação pode dever-se ao facto da partilha de conhecimento nas

empresas tenha ainda um valor baixo e não seja suficiente para promover alguma consequência. À parte destes valores baixos médios da partilha de conhecimento, verifica-se que o coeficiente estrutural entre a partilha de conhecimento e o conhecimento dos clientes é significativo, o que leva a concluir pela corroboração da hipótese H1, apesar de os resultados indicarem que a mesma tem uma fraca magnitude. Assim, parece ser admissível aceitar que, em empresas que possuem processos para a partilha de conhecimento, o conhecimento que a empresa possui dos seus clientes é maior.

Tal como a hipótese H1, também a hipótese H2 é corroborada por este estudo. Esta corroboração deve-se ao facto de existir uma relação direta e positiva entre a partilha de conhecimento e a cooperação entre parceiros de negócio (0.183;  $t=1.982$ ). Através do modelo estrutural verifica-se também que existem efeitos indiretos no sentido positivo, através do conhecimento dos clientes na cooperação entre parceiros de negócio.

Assim, em ambos os efeitos, diretos e indiretos, parecem ir no sentido de afirmar que uma maior partilha de conhecimento nas organizações, em especial na indústria hoteleira potencia maiores níveis de cooperação entre os parceiros de negócio. Neste seguimento, a existência de uma cultura de partilha interna parece ser um catalizador para uma maior cooperação através, por exemplo, de parcerias.

Além da partilha de conhecimento, a variável cooperação entre parceiros de negócio parece ser também determinada pelo conhecimento que a empresa possui dos seus clientes (0.483;  $t= 3.065$ ).

De acordo com (Brito *et al.*, 2014) o conhecimento que as empresas possuem do mercado e dos seus clientes ajuda-as a orientarem as suas ações para satisfazer as necessidades dos seus clientes, pelo que a cooperação com parceiros de negócio surge como consequência.

Deste modo, face à evolução do sector hoteleiro em Portugal, o decréscimo do número médio de estadas nas unidades hoteleiras aliado ao conhecimento que as empresas possuem dos seus clientes, leva a que, de acordo com as necessidades dos clientes, as empresas procurem soluções para que os seus clientes prolonguem as suas estadias. Assim, uma das soluções apontadas às empresas surge através de parcerias e cooperação com organizações locais e regionais poderão cativar mais os seus hóspedes. Neste sentido, de acordo com estes autores e analisando os dados obtidos, parece ser evidente que a hipótese H3 é corroborada por este estudo.

## 5. Conclusões

A cooperação entre parceiros está na base de mais valor organizacional. O estudo que aqui se descreve teve como objetivo investigar os determinantes da cooperação entre parceiros de negócio, identificando como tal as variáveis partilha de conhecimento e o conhecimento que a empresa possui dos clientes. Deste modo, os contributos deste estudo poderão ser analisados sobre a perspectiva teórica e a perspectiva prática.

De um modo teórico, este estudo tem como contributos para a comunidade científica a corroboração das hipóteses estudadas identificando variáveis chave na determinação da cooperação entre os parceiros de negócio. Por outro lado, a existência de efeitos indiretos no modelo sugere que, apesar de a partilha de conhecimentos nas empresas tem como consequência o aumento da cooperação entre parceiros de negócio e, esse impacto, será ainda maior se o conhecimento que se tem dos clientes for elevado.

Numa perspectiva mais prática, a criação de valor poder-se-á fazer através da cooperação entre parceiros. Para tal, este estudo indica que a cooperação entre parceiros de negócio poderá ser proporcionada através da partilha de informações internamente. Além disso, treinar os funcionários da empresa a procurarem constantemente os feedback dos seus clientes, nomeadamente através de graus de satisfação pós-venda poderá aumentar os níveis de cooperação e, consequentemente, a existência de mais valor para os clientes.

Assim, este estudo parece seguir no mesmo sentido que outros estudos (Teller *et al.*, 2015) que concluem que devem ser criadas medidas para investir na colaboração entre empresas incluindo nas ações de marketing e nas operações com o objetivo de aumentar a atratividade da sua oferta, melhorar a eficiência. Estes investimentos oferecem retorno na forma de uma maior performance organizacional e maior valor para o cliente.

### 5.1. Limitações da Investigação e Sugestões para futuras investigações

Ainda que este estudo tenha apresentado conclusões válidas e em linha com a teoria já existente, na sua realização surgiram algumas limitações que, de alguma forma, poderão não ter permitido extrair conclusões mais abrangentes.

Neste sentido, o carácter transversal do estudo, a amostra reduzida e suas características deverão ser tidas em conta nas conclusões a retirar, pelo que estas devem ser vistas com alguma atenção. Outra limitação advém das técnicas de análise estatística adotadas para

este estudo. Ainda que fossem conhecidas à partida as limitações destas técnicas, existem outras metodologias para análise de dados, das quais poderão ser retiradas conclusões mais robustas.

Além dos fatores elencados como limitações apontam-se algumas variáveis que, não foram incluídas no modelo e que poderão ajudar a extrair conclusões mais elaboradas e consistentes.

Assim, como sugestões futuras indica-se que poderá ser pertinente a inclusão no modelo da variável cultura organizacional. É também sugerido que a existência de 2 amostras distintas, por exemplo com empresas do sector do turismo e empresas industriais, poderá ajudar a extrapolar com maior segurança as conclusões que emanam deste estudo para o conjunto do meio empresarial e, mais especificamente, o meio empresarial turístico português. Sugere-se também que seja incluído num futuro estudo como variáveis os valores individuais e organizacionais existentes e determinar de que forma estes valores influenciam o comportamento cooperativo entre empresas.

## **Bibliografia**

- Bechina, A. A.; Bommen T.; (2006); Knowledge Sharing Practices: Analysis of a global Scandinavian Consulting Company; *The electronic Journal of knowledge management*; Vol. 4; No.2; 109-116
- Bernstein, F., Gürhan Kök, A., Meca, A. (2015). Cooperation in assembly systems: The role of knowledge sharing networks. *European Journal of Operational Research*, 240(1), 160-171. doi: 10.1016/j.ejor.2014.06.013
- Brito, L. A. L., Brito, E. P. Z., Hashiba, L. H. (2014). What type of cooperation with suppliers and customers leads to superior performance? *Journal of Business Research*, 67(5), 952-959. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.015
- Chand, M., Katou, A. A. (2012). Strategic determinants for the selection of partner alliances in the Indian tour operator industry: A cross-national study. *Journal of World Business*, 47(2), 167-177. doi: 10.1016/j.jwb.2011.04.003
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 22(3), 297-334.
- Czernek, K. (2013). Determinants of Cooperation in a Tourist Region. *Annals of Tourism Research*, 40, 83-104. doi: 10.1016/j.annals.2012.09.003
- del Mar Benavides-Espinosa, M., Ribeiro-Soriano, D. (2014). Cooperative learning in creating and managing joint ventures. *Journal of Business Research*, 67(4), 648-655. doi: 10.1016/j.jbusres.2012.12.017
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., Durand, A. (2015). How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, 68(2), 263-272. doi: 10.1016/j.jbusres.2014.09.034
- Golonka, M. (2015). Proactive cooperation with strangers: Enhancing complexity of the ICT firms' alliance portfolio and their innovativeness. *European Management Journal*, 33(3), 168-178. doi: 10.1016/j.emj.2014.10.004
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: Global Edition* (7th ed.). New York: Pearson Higher Education.
- Kozioł, L., Kozioł, W., Wojtowicz, A., Pyrek, R. (2015). Cooperation with Customers as a Determinant of Capacity of Innovative Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 236-243. doi: 10.1016/j.sbspro.2015.01.1196
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais* (2ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Maurya, U. K., Mishra, P., Anand, S., Kumar, N. (2015). Corporate identity, customer orientation and performance of SMEs: Exploring the linkages. *IIMB Management Review*, 27(3), 159-174. doi: 10.1016/j.iimb.2015.05.001
- Matthyssens, P., Bocconcelli, R., Pagano, A., Quintens, L. (2015). Aligning Marketing and Purchasing for new value creation. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.07.016
- Pestana, M., Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Silabo.

Sekulovic, N. (2015). Trends and New Initiatives in Tourism at the Time of the General Economic Crisis and the Current Situation in Serbian Tourism. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1628-1634. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00451-7

Storbacka, K., Nenonen, S. (2015). Learning with the market: Facilitating market innovation. *Industrial Marketing Management*, 44, 73-82. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.10.009

Teller, C., Alexander, A., Floh, A. (2015). The impact of competition and cooperation on the performance of a retail agglomeration and its stores. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.07.010

Tseng, S.-M. (2012). Correlations between external knowledge and the knowledge chain as impacting service quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(4), 429-437. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.04.004>

Varmus, M., Kubina, M., Soviar, J. (2015). Cooperation on Sport Market – Reasons and Ways How to Improve It. *Procedia Economics and Finance*, 23, 391-395. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00453-0

Vesalainen, J., Kohtamäki, M. (2015). Toward a typological view of buyer–supplier relationships: Challenging the unidimensional relationship continuum. *Industrial Marketing Management*, 49, 105-115. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.04.004

Wagner, S. M., Eggert, A. (2015). Co-management of purchasing and marketing: Why, when and how? *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.07.012

Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., Du, M. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*. doi: 10.1016/j.indmarman.2015.05.016

#### **How to cite this article:**

Santo, P.E. (2016). A Partilha de Conhecimento e o Conhecimento dos Clientes como Fatores Determinantes da Cooperação Organizacional na Indústria Hoteleira. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*. 2 (3), 185-206. Disponível em <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA>