

**Curso: Administração**

**Equipe:**

**Professor Coordenador e Orientador: M.Sc. Fábio de Oliveira Lucena**

**Alunos: Arthur Gomes de Barros Correia**

**Fabília Gomes Clemente**

**Ricardo Kleber Braga Gonçalves Filho**

**EXPLOTAÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DAS INOVAÇÕES NOS BARES E  
RESTAURANTES DE CAMPINA GRANDE**

**Relatório de Pesquisa**

**Campina Grande-PB  
2014**

**FÁBIO DE OLIVEIRA LUCENA**

**EXPLOTAÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DAS INOVAÇÕES NOS BARES E  
RESTAURANTES DE CAMPINA GRANDE**

Relatório de Pesquisa apresentado ao Núcleo de Pesquisa e de Extensão (Nupex) do Centro de Ensino Superior e Desenvolvimento (Cesed) de acordo com o que preconiza o regulamento.

Campina Grande-PB  
2014

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que nos permitiu esta experiência.

Aos nossos familiares, esposas e esposos, filhos, pais, irmãos, namoradas e namorados, pela compreensão e apoio.

Ao Centro Superior de Ensino e Desenvolvimento, pelo patrocínio direto à pesquisa, além do encorajamento constante em empreendimentos de pesquisa e extensão;

À Coordenação de Pesquisa e Extensão, pela orientação segura, pelo suporte técnico e pela motivação permanente;

Aos empresários respondentes da investigação, “guerreiros” do mercado que, mesmo com a exiguidade do tempo, nos agraciou com a disponibilidade da aplicação do questionário.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso desta pesquisa.

## RESUMO

No contexto dos processos organizacionais, com vistas à obtenção de vantagens competitivas, o conhecimento nas organizações pode ser analisado tanto na perspectiva de maior aproveitamento dos conhecimentos já existentes na organização (*exploitation*) ou com a ideia de prospecção, com o fim de se obter novos conhecimentos (*exploration*). Setores como o de bares e restaurantes sofrem um processo de concorrência muito elevada, exigindo um gerenciamento adequado do conhecimento, com perspectivas *exploiter* e/ou *explorer*, de modo que as inovações sejam rápidas, consistentes e adequadas ao mercado. Neste sentido, a presente investigação teve por objetivo primário analisar as orientações *exploiter* e/ou *explorer*, no tocante às inovações dos bares e restaurantes de Campina Grande. Para tal, a pesquisa aplicou um questionário referente à escala de orientação *exploiter* e/ou *explorer* (POPADIUK, 2010) em 50 estabelecimentos de Campina Grande. A pesquisa, de natureza descritiva, teve seus dados tratados de forma quantitativa. Tentou-se aplicar análise fatorial exploratória, contudo os resultados iniciais demonstraram a inadequação dos dados da amostra para este tipo de análise, em face do valor baixo do KMO. Estatísticas descritivas adicionais foram realizadas e analisadas, indicando não haver uma orientação prevalente de *exploitation* ou *exploration*, sinalizando, desse modo, a ambidestria na gestão do conhecimento das organizações investigadas.

**Palavras-Chave:** Inovações. Bares e Restaurantes. *Exploitation* e *Exploration*. Campina Grande. Ambidestria.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações preliminares sobre os respondentes.....	17
Tabela 2 – Informações preliminares sobre os estabelecimentos.....	18
Tabela 3 – Inovações recentes (2013-2014) implementadas nos estabelecimentos.....	19
Tabela 4 – Práticas de conhecimento – média, mediana e desvio-padrão.....	19
Tabela 5 – Práticas de inovação – média, mediana e desvio-padrão.....	20
Tabela 6 – Competição – média, mediana e desvio-padrão.....	21
Tabela 7 – Orientação estratégica – média, mediana e desvio-padrão.....	21
Tabela 8 – Eficiência – média, mediana e desvio-padrão.....	22
Tabela 9 – Parcerias – média, mediana e desvio-padrão.....	22
Tabela 10 KMO and Bartlett's Test.....	23

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Categorização de ativos tangíveis e intangíveis .....	10
Figura 2 –	Fluxograma das atividades da pesquisa.....	16

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Nomenclaturas com significados semelhantes a <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> .....	11
Quadro 2 – Síntese de características associadas com <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .....	13
Quadro 3 – Nomenclaturas com significados semelhantes a <i>exploração</i> e <i>exploration</i> .....	15

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Práticas de inovação – média, mediana e desvio-padrão.....	21
Gráfico 2 – Orientação estratégica – média, mediana e desvio-padrão.....	23

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	DESENVOLVIMENTO.....	9
2.1	<i>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</i> .....	9
2.2	<i>METODOLOGIA</i> .....	14
2.3	<i>RESULTADOS DA PESQUISA</i> .....	17
2.2.1	Estatística descritiva.....	17
2.3.2	Análise fatorial exploratória.....	23
3	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
	REFERÊNCIAS.....	27
	APÊNDICES.....	30
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	30

## 1 INTRODUÇÃO

As exigências cada vez mais crescentes por inovações com qualidade tem sido a tônica no mercado. Franklin (2010, p. 15) assevera que “como o grau de semelhança entre os produtos e serviços desenvolvidos é cada vez mais elevado, seja devido às inovações ou imitações”, é importante que as empresas estejam alerta às dinâmicas competitivas nos ambientes onde estão inseridas.

No contexto dos processos organizacionais, com vistas à obtenção de vantagens competitivas, o conhecimento nas organizações pode ser analisado sob abordagens distintas. De um lado, uma perspectiva de maior aproveitamento dos conhecimentos já existentes na organização, o que se denomina de exploração ou *exploitation*<sup>1</sup>. Noutra sentido, com a ideia de prospecção, com o fim de se obter novos conhecimentos, capazes de fomentar inovações mais radicais, o conceito de exploração ou *exploration*. (POPADIUK, 2007)

É crível, todavia, não haver uma dicotomia absoluta entre os conhecimentos já presentes na organização (exploração) e os novos conhecimentos obtidos externamente (exploração), sendo desejável o equilíbrio entre ambas as fontes de conhecimento (MARCH, 1991; ZACK, 2002).

Nesse sentido, as inovações que se refletem nos serviços e produtos requerem, quanto à gestão do conhecimento, políticas e ações que favoreçam os processos de exploração e exploração, com vistas à melhor criar e disseminar as inovações.

Setores como o de bares e restaurantes sofrem um processo de concorrência muito elevada, exigindo um gerenciamento adequado do conhecimento, com perspectivas *exploiter* e/ou *explorer*, de modo que as inovações sejam rápidas, consistentes e adequadas ao mercado.

Portanto, a presente investigação se debruçou sobre a seguinte questão:

---

<sup>1</sup> A literatura internacional trata os termos *exploitation* e *exploration*, sendo seguido, com frequência, pelos autores nacionais.

Como os processos de exploração e exploração influenciam as inovações, em produtos e serviços, no segmento de bares e restaurantes de Campina Grande?

Para responder a essa questão, adotou-se como objetivo primário da presente pesquisa analisar as orientações *exploiter* e/ou *explorer*, no tocante às inovações dos bares e restaurantes de Campina Grande. Para atender este objetivo, serão visados três objetivos secundários, quais sejam:

- a) descrever os serviços e produtos de cada estabelecimento (bar ou restaurante);
- b) identificar políticas e ações que expliquem a gestão do conhecimento, na perspectiva de exploração e exploração;
- c) analisar as inovações de serviços e produtos dos bares e restaurantes campinenses, procurando estabelecer as relações com os processos de exploração e exploração.

A investigação procurou um modelo que informasse as relações existentes entre os processos de exploração e *exploração* e as inovações de serviços e produtos do ramo de bares e restaurantes, o que pode subsidiar as decisões estratégicas dos gestores no tocante à gestão do conhecimento.

Registre-se também que o projeto visou à aprendizagem dos alunos bolsistas, em matéria de pesquisa, propiciando aos mesmos os conhecimentos preliminares de pesquisa científica.

## 2 DESENVOLVIMENTO

A presente seção apresenta o núcleo de construção da pesquisa. Nela está inserida a revisão bibliográfica, que deu lastro teórico à pesquisa, seus procedimentos metodológicos e os resultados de pesquisa.

### 2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

No contexto dinâmico das organizações, “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

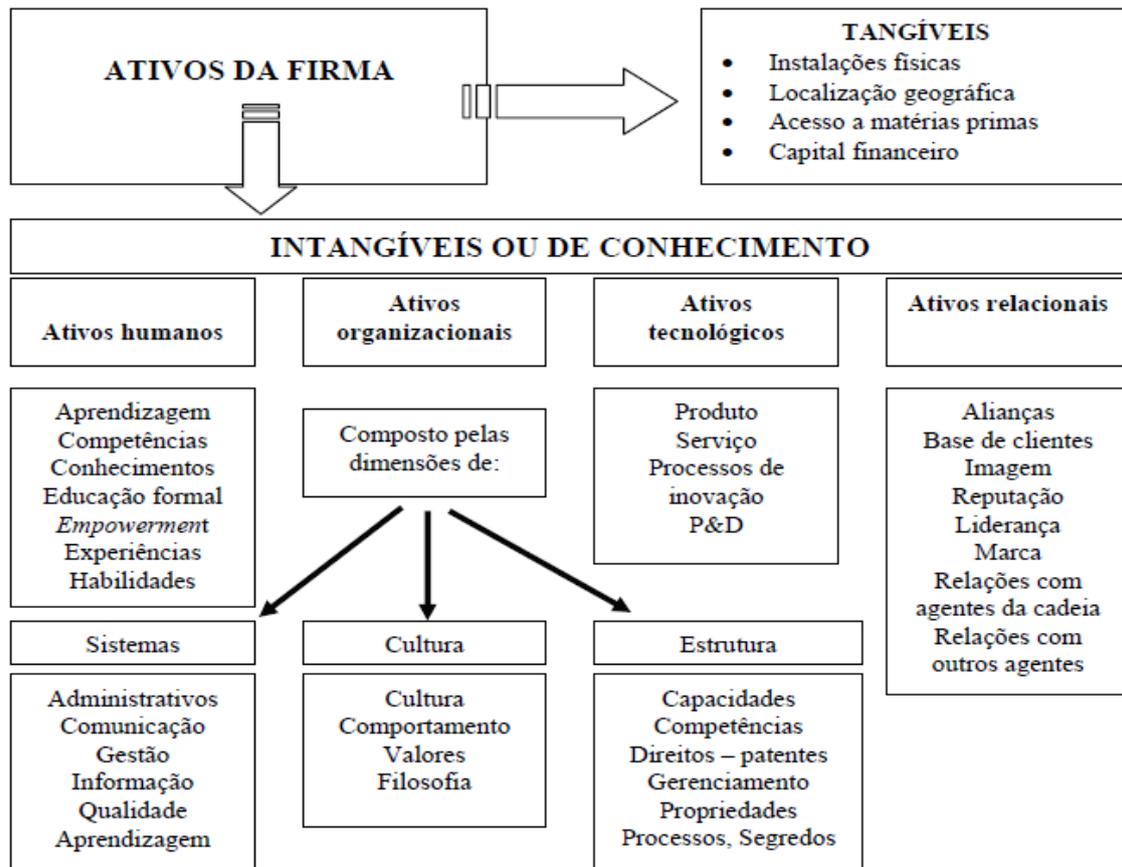
Por conhecimento, pode-se entender como uma combinação “fluída de fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.6). Nas organizações, o conhecimento está presente não apenas em documentos, como também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Entre vários dos aspectos que devem ser observados pelas organizações a fim de que as mesmas desenvolvam adequadamente seus conteúdos estratégicos, encontra-se o gerenciamento dos ativos de conhecimento. A esse respeito, Malhotra, ao contribuir para a fundamentação de um relatório da Unidas (2003), declara que os ativos do conhecimento se constituem como a fonte de competências das organizações, sendo, portanto, vitais para a sobrevivência e competitividades das mesmas. Explica ainda que as questões relativas à eficiência e à eficácia dos ativos do conhecimento são relacionadas ao retorno dos investimentos, ou seja, a maneira como a organização emprega esses ativos (exploração e exploração) contribui para a sua vantagem competitiva.

Os ativos de conhecimento se localizam entre os recursos intangíveis das organizações (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Um quadro elucidativo de tais recursos pode ser observado em Popadiuk (2007), como ilustra a Figura 1.

Figura 1 – Categorização de ativos tangíveis e intangíveis



Fonte: POPADIUK. Exploration-exploitation de ativos do conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior. *In.*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

A gestão do conhecimento auxilia nos processos de conhecimento e na sua criação, tendo uma relação mais estreita “com a gestão de informações, tecnologias e inovações, assim como com a gestão de competências dentro das organizações com ênfase na absorção de conhecimento tácito” (MADEIRA *et al.*, 2013, s/p).

O gerenciamento do conhecimento é importante para preservar o patrimônio valioso, aprender novas ideias, resolver problemas, criar

competências centrais, entre outras questões importantes para empresas inovadoras (LIAO, 2003).

É preciso considerar, na gestão do conhecimento, que os recursos intangíveis não são simples de serem potencializados numa organização, devido à subjetividade associada aos seus conteúdos. Por exemplo, quais são efetivamente os conhecimentos tácitos dos colaboradores? Como tais conhecimentos, combinados com os conhecimentos explícitos, contribuem para as inovações nos produtos e serviços da organização?

A partir dos pressupostos da aprendizagem organizacional, March (1991) propõe uma abordagem no qual são desenvolvidos dois conceitos básicos: exploração e exploração. Para o autor, exploração inclui aspectos como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução, representando, desse modo, a extensão das competências já existentes, o que implica retornos previsíveis e mais rápidos. Prosseguindo, March afirma que *exploração* é busca de novas alternativas, associado a termos como pesquisa, risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta, inovação, conduzindo, destarte, a retornos incertos, imprevisíveis, de longo prazo, e frequentemente negativos. March apresenta dois modelos: o primeiro explicita como se dá a aprendizagem mútua entre os indivíduos e a organização (por meio do código organizacional); o segundo modelo relaciona aprendizagem e vantagem competitiva. Argumenta finalmente que processos adaptativos, por exploração, tendem a se tornar mais eficazes em curto prazo, com retornos previsíveis, porém apresentam comprometimento competitivo em longo prazo. Finalmente conclui que é necessário estabelecer um equilíbrio entre exploração e *exploração*, com vistas a promover a sobrevivência das organizações.

Os processos adaptáveis, através do exploração, em face do emprego mais célere dos conhecimentos, no lugar da *exploração*, apresentam uma tendência de ser mais efetivos no curto prazo (MARCH, 1991).

No entanto, a dicotomia entre os dois processos de aprendizagem organizacional em questão não é recomendável, como salienta March, pois entende que a manutenção do apropriado equilíbrio entre *exploração* e *exploração* é um fator primordial para a sobrevivência e prosperidade das organizações (MARCH, 1991; ZACK, 2002).

Todavia, o processo de equilíbrio entre *exploração* e *exploração* é ambíguo (MOM, BOSCH e VOLBERDA, 2003) e complicado, em face do próprio desequilíbrio da aprendizagem (LEVINTHAL e MARCH, 1993).

Os estudos, aprendizados, aperfeiçoamentos e aquisição de novos conhecimentos são fundamentais tanto para *exploração* como *exploração*. Ao mesmo tempo, as diferenças entre os dois conceitos dizem respeito se o novo aprendizado ocorre ao longo da mesma trajetória do antigo aprendizado ou mediante uma trajetória completamente diferente (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006).

Numa tentativa de melhor tradução para português, sem perda semântica significativa e contextualizando no ambiente empresarial, Popadiuk (2007) substitui a palavras *exploração* por *aproveitamento* e *exploração* por *prospecção*.

Entretanto, não há um consenso sobre uma definição dos termos, como declara, pois, alguns autores utilizam diferentes nomenclaturas, com significados semelhantes (Quadro 1).

Quadro 1 – Nomenclaturas com significados semelhantes a *exploitation* e *exploration*

AUTOR(ES)	EXPLORAÇÃO	EXPLORAÇÃO
Hannan e Freema (1977)	<i>Selection</i>	<i>Variantion</i>
Nelson e Winter (1982)	<i>Refinement</i>	<i>Invention</i>
Kauffman (1993) e Levinthal (1997)	<i>Local search</i>	<i>Long jumps</i>

Fonte: Adaptado de SILVA, Marcos Wesley da. **Estratégias de *exploration* e *exploitation* e competências sob a perspectiva da educação**: um estudo das modalidades presencial e à distância em cursos *latu sensu*, na área de gestão. São Paulo, 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Popadiuk (2007), por sua vez, sintetiza as características das duas abordagens de utilização do conhecimento (Quadro 2).

Quadro 2 - Síntese de características associadas com *exploration e exploitation*

EXPLOITATION (APROVEITAMENTO) DE CONHECIMENTOS		EXPLORATION (PROSPECÇÃO) DE CONHECIMENTOS	
Refinamento	Orientação para produto	Pesquisa	Estrutura mais flexível
Escolha	Conhecimento codificado	Busca	Redes com tamanho limitado
Foco em produção	Alianças formais	Mais riscos	Novas rotinas
Foco em eficiência	Mais contratos	Experimentação	Novos aprendizados
Seleção	Busca de reputação	Variedade de ideias	Longo prazo
Implementação	Mais confiança	Novos conhecimentos	Capacidades dinâmicas
Execução	Redes densas	Conhecimento tácito	Diferenciação
Design dominante	Formalização	Parcerias	Heterogeneidade
Redução de custos	Estabilização	Novas capacitações	Amplitude
Controles maiores	Competição maior	Custos maiores	Mais incerteza
Rotinas, regras	Curto prazo	Inovação radical	Visão de futuro
Ganhos de escalas	<i>Path dependence</i>	Orientação p/ tecnologia	Descontinuidade
Inovação incremental	Pouca variação	Novos entrantes	Ruptura
Subutilização de recursos	Padronizações	Alianças fracas	Jogo
Homogeneidade	Continuidade	Uso limitado de contratos	Doble-loop
Profundidade	Obsolescência	Interações mais próximas	
Menores riscos	Laços duráveis	Maior confiança	
Conservadorismo	Recompensas	Retornos incertos	
Single-loop	Sociedades profissionais		

Fonte: POPADIUK. Exploration-exploitation de ativos do conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior. *In.*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

As diversas ideias apresentadas nesta seção sinaliza no sentido de que o adequado gerenciamento do conhecimento é um desafio para as organizações, pois o direcionamento enfático para uma das abordagens traz determinadas consequências negativas: se a ênfase é em exploração, a obsolescência organizacional pode ocorrer; do contrário, a ênfase em *exploração* pode gerar muitos retornos incertos. O equilíbrio, como advoga March (1991), é desejável em virtude das situações ora colocadas.

Consigne-se que quando a organização é capaz de simultaneamente aproveitar as competências e explorar novas

oportunidades, indicando uma certa ambivalência do uso do conhecimento, tem-se uma ambidestria (RAISCH et al., 2009).

Cabe registrar que tanto a aprendizagem organizacional como as inovações ocorrem de forma concomitante, porém com características próprias. Mesmo que os dois fenômenos se processem de forma praticamente conjunta, “é proveitoso considerá-los como dois fenômenos distintos e interpretá-los dentro de duas teorias diferentes” (SUNDBO, 1997, p. 437).

A inovação representa a mudança no negócio em face da adição de um novo elemento ou uma nova combinação de velhos elementos, segundo a abordagem schumpeteriana (SUNDBO e GALLOUJ, 1998).

De acordo com Sundbo e Gallouj (1998), há quatro tipos de inovações: inovações de produto; inovações de processo; inovações organizacionais ou gerenciais e inovações de mercado.

Todavia, Hauknes (1998) considera uma nova compreensão de inovação em serviços quando afirma que esta pode ser entendida como um processo de compreensão de capacidades obtidas nas relações específicas com o consumidor do serviço. Neste sentido, o cliente do serviço passa a também ser um elemento central da análise das inovações em serviços.

## **2.2 METODOLOGIA**

O presente estudo compreendeu procedimentos que visaram à análise das orientações *exploiter* e/ou *explorer*, no tocante às inovações dos bares e restaurantes de Campina Grande. Como enfatizará uma descrição analítica de tais aspectos, este tipo de estudo, segundo Gil (1996), é considerado um estudo descritivo, pois tem por objetivo essencial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A investigação é considerada também como uma pesquisa de campo, pois buscará obter dados diretamente nos estabelecimentos investigados.

Inicialmente foi feita uma revisão bibliográfica acerca do tema em pauta, procurando estabelecer proposições acerca das relações entre as práticas de exploração e exploração e inovações em produtos e serviços.

A partir dos pressupostos teóricos e de uma escala de mensuração para orientação exploração-exploração de conhecimento das empresas, desenvolvida por Popadiuk (2010), foi aplicado um questionário (Apêndice A) nas organizações investigadas, numa escala tipo Likert com sete pontos. A escala contém seis atributos com itens específicos de cada um, como ilustra o Quadro 3.

Quadro 3 – Nomenclaturas com significados semelhantes a *exploração e exploration*

ATRIBUTO	QUANTIDADE DE ITENS
Conhecimento organizacional	10
Eficiência organizacional	8
Orientação estratégica	2
Inovação	8 <sup>b</sup>
Competição	8
Parcerias	8
TOTAL	44

Fonte: Adaptado POPADIUK, Silvio. Escala de orientação *exploration-exploitation* do conhecimento em empresas brasileiras. *In.:* ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

Notas: a) Algumas alterações foram realizadas, pois o perfil do instrumento era mais dirigido a indústrias;

b) Foi removido o item “desenvolvimento de protótipos”. Logo, na escala original tinha 9 itens, que agora passou a contar com 8.

Antes da aplicação do questionário, foi desenvolvido um estudo piloto em dez organizações, como vistas a avaliar a validade de face do instrumento de pesquisa. (HAIR JR., BLACK, BABIN, ANDERSON e TATHAM, 2009).

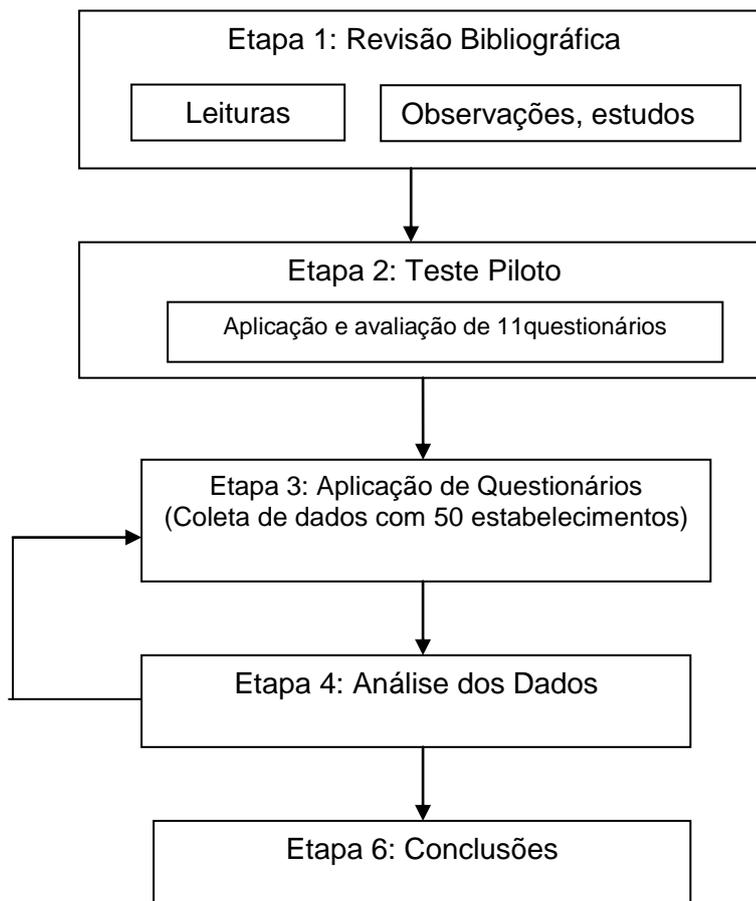
Com as devidas correções, foi aplicado um questionário a 50 (cinquenta) estabelecimentos. Os dados foram tratados de modo quantitativo na planilha SPSS, aplicando-se análise fatorial exploratória. (HAIR JR., BLACK, BABIN, ANDERSON e TATHAM, 2009; MALHOTRA, 2010).

A abordagem das organizações foi através de contato pessoal com os gestores, de modo que seja possível alcançar a quantidade de 50 respondentes. A amostra, portanto, foi por acessibilidade e, por conseguinte, não probabilística. Não há cadastros disponíveis sobre o tamanho da população (bares e restaurantes) em Campina Grande, porém estima-se uma quantidade superior a 200 unidades formalmente constituídas.

Registre-se que, antes da pesquisa de campo em si, o presente projeto de pesquisa, com os requisitos que a Res. 466/2012 exige, foi submetido ao Comitê de Ética na Pesquisa do CESED para fins de aprovação.

Uma síntese das atividades realizadas nesta pesquisa está abordada no fluxograma da Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma das atividades da pesquisa



Fonte: Os autores

## 2.3 RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados que se seguem dizem respeito aos questionários aplicados aos 50 respondentes.

### 2.3.1 Estatística descritiva

Inicialmente, são apresentados os resultados das respostas e um breve tratamento estatístico descritivo.

Os resultados que se seguem dizem respeito aos questionários aplicados aos 50 respondentes.

Algumas informações preliminares acerca dos respondentes foram colhidas, ilustradas na Tabela 1.

Tabela 1 – Informações preliminares sobre os respondentes

Cargo na empresa	Proprietário		Gerente			
	Quantidade	Frequência relativa	Quantidade	Frequência relativa		
	28	56%	22	44%		
Gênero	Masculino		Feminino			
	Quantidade	Frequência relativa	Quantidade	Frequência relativa		
	31	62%	19	38%		
Formação acadêmica	Pós-graduação		Superior		Ensino médio	
	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.
	6	12%	23	46%	21	42%

Fonte: Os autores

A Tabela 1 indica que a maior parte dos respondentes, 56%, foram os próprios proprietários dos bares e restaurantes. Verificou-se também que 62% dos participantes eram do sexo masculino.

Quanto à formação acadêmica, uma parcela pequena, 12 por cento, tinham pós-graduação, enquanto que 46% declararam possuir curso superior e 42%, ensino médio. Ressalte-se que, apesar da formação acadêmica contribuir para um melhor desempenho dos negócios, isto não se constitui como fator determinante do sucesso em empreendimentos.

Foram obtidos também dados relativos aos estabelecimentos, incluindo quantidade de funcionários, número estimado de clientes/dia, posição estratégica vista pelo respondente no mercado e tipo de organização, como apresenta a Tabela 2. Observa-se que a maioria dos estabelecimentos visitados, 56%, têm entre 10 e 49 colaboradores. Apenas quatro unidades visitadas informaram haver mais de 50 colaboradores. Quanto ao número estimado de clientes que frequentam os estabelecimentos por dia, 86% dos respondentes declararam que há uma frequência superior a 50 clientes/dia.

Tabela 2 – Informações preliminares sobre os estabelecimentos

Quant. de funcionários (fixos, temporários, terceirizados)	Até nove		De 10 a 49		De 50 acima			
	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.		
	18	36%	28	56%	4	8%		
Nº estimado de clientes que frequentam por dia	Até 49		De 50 a 199		De 200 a 499		De 500 acima	
	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.
	7	14%	27	54%	15	30%	1	2%
Posição estratégica no mercado	Líder		2ª posição		3ª posição		Não sabe	
	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.
	18	36%	12	24%	3	6%	17	34%
Tipo de organização	Familiar		Franquia		Filial		Matriz	
	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.	Quant.	F. rel.
	28	56%	11	22%	5	10%	6	12%

Fonte: Os autores

No que se refere à percepção da posição estratégica no mercado, a Tabela 2 informa que 36% dos participantes acreditam serem líderes; 24%, 2ª posição no mercado; seis por cento, 3ª posição; e 34%, não sabem. Essa questão mereceria outra pesquisa no segmento para avaliar as questões de estratégia no mercado.

Quanto ao tipo de organização, verificou-se que 56% dos estabelecimentos são de natureza familiar.

Ainda a respeito das inovações recentes que as empresas implementaram entre 2013 e 2014, os participantes responderam alguns tipos de inovações, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Inovações recentes (2013-2014) implementadas nos estabelecimentos

Área da inovação	Quantidade
Pratos (alimentos) e/ou bebidas	42
Serviços (formas novas de servir os alimentos e bebidas)	18
Novas formas de entregas	12
Entretenimentos (música, shows, playgrounds infantis etc.)	13
Ambiente físico (layout, mesas etc.)	15
Outras	5

Fonte: Os autores

De acordo com a Tabela 3, constata-se que a maior parte das inovações são as relativas a pratos (alimentos) e/ou bebidas, o que, em certo sentido, era esperado pela natureza do negócio investigado.

No que se refere ao objeto do estudo, ou seja, sobre a orientação *exploiter* e *explorer* de conhecimentos, calculou-se a média, a mediana e o desvio-padrão de todos os itens da planilha. As tabelas 4, 5, 6, 7, 8 e 9 relacionam estes valores por dimensão estudada.

Tabela 4 – Práticas de conhecimento – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	PC_1	PC_2	PC_3	PC_4	PC_5	PC_6	PC_7	PC_8	PC_9	PC_10
MÉDIA	5,02	4,28	4,66	5,86	5,36	5,66	5,4	5,48	5,04	5,6
MEDIANA	5	5	5	6	6	6	5,5	6	5	6
DESVIO-PADRÃO	1,55	1,98	1,80	1,31	1,70	1,21	1,32	1,33	1,50	1,34

Fonte: Os autores

Em relação à Tabela 4, observa-se que a média que apresentou a menor média foi a PC\_2 (uso de novas fontes de conhecimentos de parceiros), com um valor de 4,28. Nota-se que a mediana mais frequente foi 6. Quanto ao desvio-padrão, o valor variou de 1,21 a 1,98, indicado haver uma variação significativa na escala de 1 a 7. A média mais alta neste grupo de variáveis foi de 5,86, relativa à PC\_4 (utilização do conhecimento já existente na empresa), indicando, desse modo, uma prevalência da orientação *exploiter* (MARCH, 1991; POPADIUK, 2010).

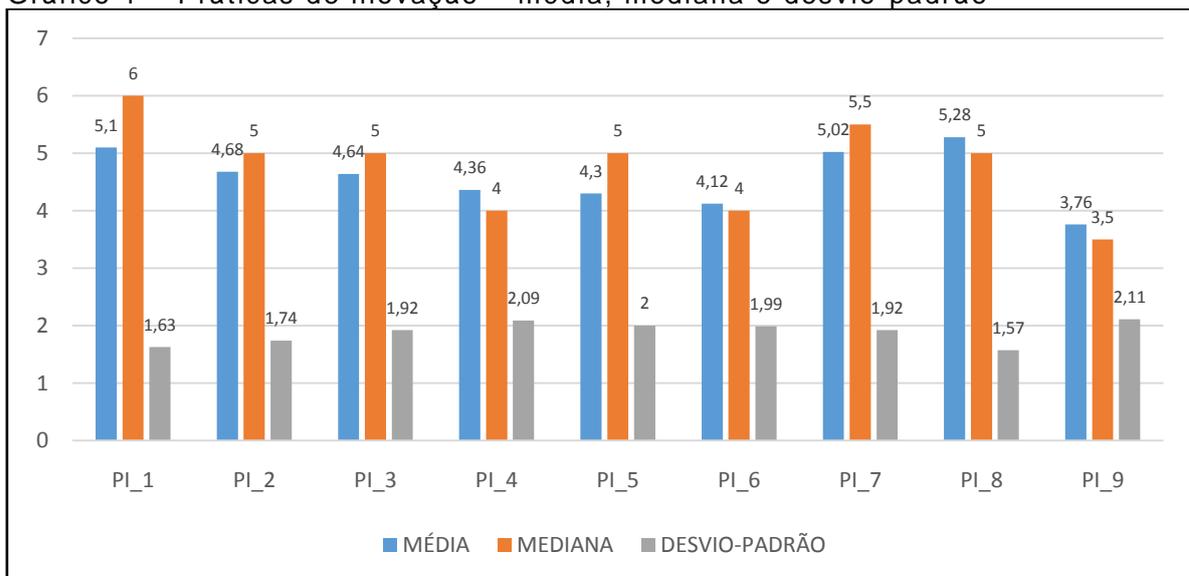
Tabela 5 – Práticas de inovação – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	PI_1	PI_2	PI_3	PI_4	PI_5	PI_6	PI_7	PI_8	PI_9
MÉDIA	5,1	4,68	4,64	4,36	4,3	4,12	5,02	5,28	3,76
MEDIANA	6	5	5	4	5	4	5,5	5	3,5
DESVIO-PADRÃO	1,63	1,74	1,92	2,09	2,00	1,99	1,92	1,57	2,11

Fonte: Os autores

Ao se apreciar a Tabela 5 ou o Gráfico 1, constatou-se que a média mais baixa foi de 4,12, relacionada à PI\_6 (foco de inovações radicais em tecnologias). A mediana da variável PI\_1 (foco em produtos ou processos totalmente novos) foi muito alta, ou seja, 6, numa escala de 1 a 7. Nesse sentido, a adoção de inovações com produtos ou processos novos indica haver uma orientação *explorer* de conhecimento, consoante March (1991). Verificou-se que a variável PI\_9 (participação agressiva de alianças tecnológicas) apresentou a menor média entre as variáveis relativas a práticas de inovação, embora tenha apresentado o maior desvio-padrão (2,11) entre os demais. Isto, em certo sentido, contradiz a orientação *explorer*.

Gráfico 1 – Práticas de inovação – média, mediana e desvio-padrão



Fonte: Os autores

Tabela 6 – Competição – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	CP_1	CP_2	CP_3	CP_4	CP_5	CP_6	CP_7	CP_8
MÉDIA	4,24	4	4,86	4,64	4,12	4,16	2,92	3,18
MEDIANA	5	4	5	5	4,5	4	3	3
DESVIO-PADRÃO	2,11	1,87	1,91	2,01	2,13	1,99	1,84	1,95

Fonte: Os autores

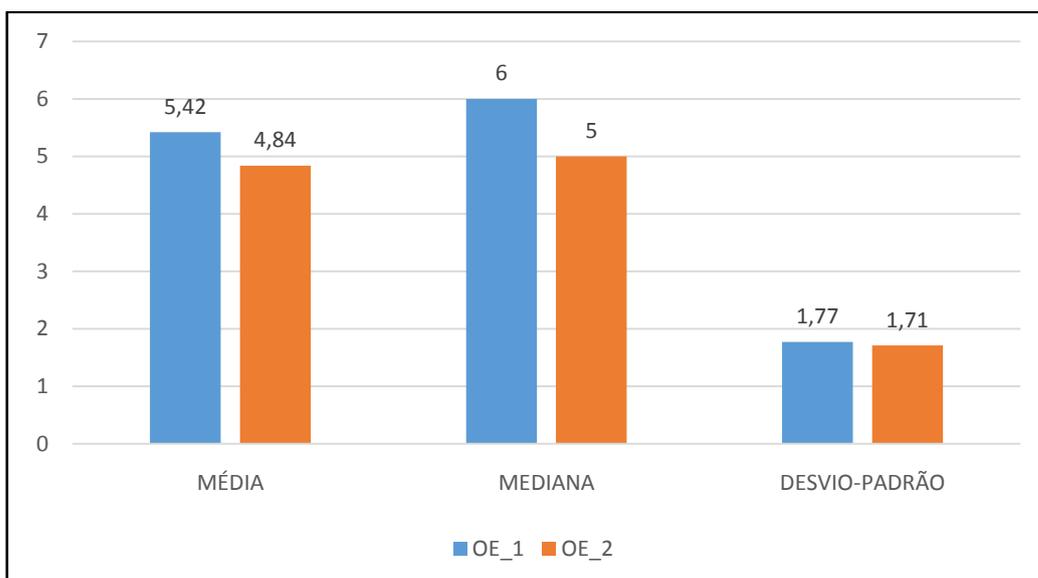
No que tange aos dados da Tabela 6, verificou-se, por exemplo, que a média da variável CP\_2 (existência de produtos ou processos substitutos) foi de 4, com uma mediana de 4 também. A menor média verificada foi de 3,18, relativa à variável CP\_8 (competição por preço é o ponto alto de nossa empresa). Este aspecto indica que o preço não representa o critério competitivo da maioria das organizações investigadas.

Tabela 7 – Orientação estratégica – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	OE_1	OE_2
MÉDIA	5,42	4,84
MEDIANA	6	5
DESVIO-PADRÃO	1,77	1,71

Fonte: Os autores

Gráfico 2 – Orientação estratégica – média, mediana e desvio-padrão



Fonte: Os autores

Observando a Tabela 7 e o Gráfico 2, constatou-se que a média da variável OE\_1 (visão estratégica focada no presente) foi 5,42. Tal aspecto reforça a orientação *exploiter*, pois as decisões estratégicas que visam a dar respostas ao mercado no curto prazo revelam um maior aproveitamento dos recursos estratégicos, no lugar de explorar outros recursos (BARNEY e CLARK, 2007). O desvio-padrão da OE\_1 e da OE\_2 (estratégias relacionadas com o curto prazo) foram muito próximos, ou seja, 1,77 e 1,71, respectivamente.

Tabela 8 – Eficiência – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	EF_1	EF_2	EF_3	EF_4	EF_5	EF_6	EF_7
MÉDIA	5,46	6,38	6,08	5,04	5,42	6,06	5,88
MEDIANA	6	7	6	5	6	6,5	6
DESVIO-PADRÃO	1,53	0,83	1,08	1,87	1,65	1,28	1,44

Fonte: Os autores

No que atine aos dados da Tabela 8, nota-se que houve um valor médio muito alto da variável EF\_2 (grau de dependência dos parceiros externos), com mediana no valor de 6 (escala de 1 a 7). Percebe-se que a dependência dos fornecedores se configura como um aspecto relevante no segmento estudado.

Tabela 9 – Parcerias – média, mediana e desvio-padrão

DIMENSÃO	PA_1	PA_2	PA_3	PA_4	PA_5	PA_6	PA_7	PA_8
MÉDIA	4,9	3,54	3,3	5,48	4,64	4,22	4,44	4,32
MEDIANA	5	4	3	6,5	5	5	5	5
DESVIO-PADRÃO	2,10	1,89	2,04	1,93	2,13	2,15	2,16	1,94

Fonte: Os autores

Os dados da Tabela 9, indicam, por exemplo, um valor médio baixo da variável PA\_3 (uso de contratos nas relações com parceiros externos), com 3,3, embora tenha apresentado um desvio-padrão muito alto (2,04). Esta questão revela que há uma tendência para não haver a adoção de contratos de longo prazo (parcerias) com os fornecedores,

inobstante a dependência alta aos mesmos, como foi contatado na Tabela 6.

### 2.3.2 Análise fatorial exploratória

Utilizando a ferramenta SPSS e tendo por base os dados referentes a variáveis que definem a orientação exploração-exploração de conhecimento das empresas (POPADIUK, 2010), foi rodada a planilha inicialmente com todos os indicadores, obtendo-se os resultados que se seguem.

Tabela 10 - KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,291
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1889,470
	df	946
	Sig.	,000

Fonte: Os autores

O Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), ou medida de adequação da amostra, indica o grau de ajuste dos dados à análise fatorial exploratória. Valores abaixo de 0,5 indicam a inadequação do método da análise fatorial exploratória ao conjunto de dados. Também informam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação ao somatório das correlações totais (PASQUALI, 1999). Como o resultado foi de 0,291, verificou-se, portanto, que os dados levantados nesta pesquisa não se adequam à AFE.

Desse modo, a análise fatorial exploratória restou prejudicada.

Algumas hipóteses podem ser colocadas em face dessa incompatibilidade:

- a) o número das observações (neste caso, 50) foi pequeno;
- b) alguns itens não estão adequadamente situados no modelo proposto e, desse modo, teriam que ser removidos;
- c) outros itens deveriam ser incorporados aos ao modelo.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação teve por objetivo primário analisar as orientações *exploiter e/ou explorer*, no tocante às inovações dos bares e restaurantes de Campina Grande. Nesse sentido, aplicou-se um questionário que revelou alguns aspectos, a saber:

- a) uma parte considerável dos respondentes (36%) acredita que seus estabelecimentos são líderes, no que atine à posição estratégica no mercado. Por outro lado, 34% não sabem. Essa questão indica a necessidade de outra pesquisa no segmento para avaliar as questões de estratégia no mercado;
- b) quanto ao tipo de organização, verificou-se que 56% dos estabelecimentos são de natureza familiar;
- c) quanto às principais inovações reveladas pelos respondentes, verificou-se a prevalência daquelas relacionadas a pratos (alimentos) e/ou bebidas – aspecto que era previsível, por se tratar do tipo de negócio investigado. Todavia, foram informadas também inovações em serviços (novas formas de servir os alimentos e bebidas), como novas formas de entregas e entretenimentos. Estes foram as principais inovações indicadas. O total de inovações foi de 105, uma média de 2,1 inovações por estabelecimento. Isto revela uma postura de inovação no segmento.

No que diz respeito ao objeto da pesquisa em si, qual seja, orientação *explorer/exploiter*, verificou-se que a análise fatorial exploratória (AFE) se revelou prejudicada, porque o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), também chamado de medida de adequação da amostra ficou abaixo de 0,5. Desse modo o método da AFE não se adequa ao conjunto dos dados colhidos. Isto impediu, por exemplo, de definir fatores que pudessem agrupar as variáveis analisadas ou mesmo confirmar a disposição atual. Algumas suposições podem ser colocadas em face dessa incompatibilidade, a saber:

- a) o número das observações (neste caso, 50) foi reduzido;

b) alguns itens não estão adequadamente situados no modelo proposto e, desse modo, teriam que ser removidos ou outros itens deveriam ser incorporados ao modelo.

Inobstante a AFE não se tenha sido desconsiderada, algumas questões foram identificadas a partir das estatísticas descritivas referente a cada uma das variáveis componentes das dimensões investigadas no modelo de Popadiuk (2010).

Como exemplo, observou-se, quanto às práticas de conhecimento, uma média relativamente baixa da variável PC\_2 (uso de novas fontes de conhecimentos de parceiros), indicando, desse modo uma orientação *exploiter*. Noutro sentido, no que tange às práticas de inovação PI\_8 (desenvolvimento de novos produtos e serviços), a média das respostas foi 5,28, considerada alta numa escala de 1 a 7, o que indica uma orientação *explorer*. Isto denota que ambas as orientações (*explorer* e *exploiter*) estão presentes nos estabelecimentos investigados. Em outras variáveis analisadas, também se observou as duas orientações, o que faz concluir que não há apenas uma tendência das organizações.

Situações assim, denomina-se ambidestria, conforme Raisch et al. (2009), uma vez que organizações ambidestras tanto são capazes de aproveitar suas próprias competências, como conseguem explorar novas oportunidades.

Registre-se que uma das limitações desta pesquisa foi a quantidade da amostra estar no limite mínimo, ou seja, apenas 50 unidades, o que, talvez, tenha comprometido o resultado da análise fatorial exploratória. As dificuldades de aplicação do questionário junto aos empresários, apesar da boa vontade de muitos, são significativas. Muitas visitas e tentativas foram feitas para ampliar a quantidade amostral, contudo os resultados somente permitiram a amostra indicada. Nesse sentido, recomenda-se que outras investigações sejam realizadas, quais sejam:

a) o aumento da amostra pesquisada, possivelmente pela expansão geográfica da pesquisa, vez que o universo em Campina Grande é pequeno;

- b) aplicação de pesquisas com abordagem qualitativa, as quais permitem um maior aprofundamento, tanto sobre inovação, quanto a respeito de exploração e exploração do conhecimento;
- c) o emprego de investigações em outros segmentos econômicos, para avaliar melhor o modelo de Popadiuk (2010).

Por fim, consigne-se, que a despeito da não aplicação da AFE, os resultados permitiram, em conformidade com os objetivos da pesquisa, alcançar o estabelecimento de uma análise sucinta das orientações *exploiter* e/ou *explorer*, no tocante às inovações dos bares e restaurantes de Campina Grande.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage.** New York: Oxford University Press, 2007.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GUPTA, Anil K.; SMITH, Ken G.; SHALLEY, Christina E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal.** 2006, v. 49, n. 4, 693–706.

FRANKLIN, Marcos A. **Estratégias organizacional, orientação para exploitation e exploration e tipos de inovação em institutos de pesquisa e desenvolvimento tecnológicos.** São Paulo, 2010. 215 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados.** 6.ed. Porto Alegre: Bookman: 2009.

HAUKNES, Johan. Services in innovation - innovation in services. **SI4S Project Synthesis.** European Commission, through the Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER): Oslo, 1998.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal** - v. 14, n. S2, 2011 – Winter: 1993. p. 95-112.

LIAO, Shu-hsien. Knowledge management technologies and applications — literature review from 1995 to 2002. **Expert Systems with Applications**. 25, 2003, p. 155–164.

MADEIRA, Ligia Maria Moura *et al.* Rumos da produção científica em gestão do conhecimento sob a ótica de seus relacionamentos com a gestão da inovação, da informação e da tecnologia. *In.*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 14, 2012, Bauru. **Anais...** Bauru: FEB/UNESP, 2012. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/abrir\\_arquivo\\_pdf.php?tipo=artigo&evento=7&art=335&cad=3841&opcao=com\\_id](http://www.simpep.feb.unesp.br/abrir_arquivo_pdf.php?tipo=artigo&evento=7&art=335&cad=3841&opcao=com_id)> Acesso em: 25 ago. 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisade marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organizational Science**, v.2, n.1, fev. 1991, p.71-87.

MOM, Tom J.M.: BOSCH, Frans A. J. Van Den; VOLBERA, Henk W. Managing concurrently the processes of knowledge exploration and exploitation: the influence of knowledge exchange determinants and the introduction of an intranet. **DRUID Summer Conference 2003 on creating, sharing and transferring knowledge**. Copenhagen, jun. 12-14, 2003.

NATIONS, UNITED. **Expanding public space for the development of the knowledge society**. Report of the ad hoc expert group meeting on the knowledge systems for development, 2003.

PASQUALI, L. **Análise fatorial**: um manual teórico-prático. Brasília: Editora UnB, 1999.

POPADIUK, Silvio. *Exploration-exploitation* de ativos do conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior. *In.*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

POPADIUK, Silvio. Escala de orientação *exploration-exploitation* do conhecimento em empresas brasileiras. *In.*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organizational Science**, v.20, n.4, jul.-aug., 2009, p.685-695.

SILVA, Marcos Wesley da. **Estratégias de exploration & exploitation e competências sob a perspectiva da educação**: um estudo das modalidades presencial e à distância em cursos *latu sensu*, na área de gestão. São Paulo, 2009. 203 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Presbiteriana Mackenzie.

SUNDBO, Jon. Management of innovation in services. **The Service Industries Journal**. v.17, n.3, jul. 1997. p.432-455.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. Innovation in services. **SI4S Project Synthesis**. European Commission, through the Targeted Socio-Economic Research Programme (TSER): Oslo, 1998.

ZACK, M. H. Developing a knowledge. In.: CHOO, Wei; BONTIS, Nick. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford, 2002.

# APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



## PESQUISA DO PROFICE

EXPLOTAÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO  
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DAS INOVAÇÕES  
NOS BARES E RESTAURANTES DE CAMPINA  
GRANDE

### QUESTIONÁRIO

**FÁBIO DE OLIVEIRA LUCENA: Prof. Orientador**  
**Alunos-Bolsistas:**  
**ARTHUR GOMES DE BARROS CORREIA**  
**FABRÍCIA GOMES CLEMENTE**  
**RICARDO KLEBER BRAGA GONÇALVES FILHO**

**CAMPINA GRANDE**  
**2015**

O presente questionário tem por fim realizar uma pesquisa acerca da orientação *exploiter* e *explorer* dos bares e restaurante campinenses

### I. INFORMAÇÕES PRELIMINARES

01. Quanto ao respondente:

a) Cargo na empresa:

dono (proprietário) assessor       diretor       gerente     

b) Gênero

masculino       feminino

c) Formação acadêmica

pós-graduação    superior       secundária

02. Quanto ao estabelecimento:

a) Quantidade de funcionários fixos, temporários e terceirizados

até 9 (nove)       de 10 a 49       de 50 acima

b) Nº estimado de clientes que frequentam por dia

até 49       de 50 a 199       de 200 a 499       de 500  
acima

c) Que posição sua organização se considera estrategicamente no mercado campinense

líder       segunda posição       terceira posição  
 não sabe

d) Tipo de organização

familiar       franquia       filial       matriz

e) Inovações recentes (2013-2014) implementadas na empresa

pratos (alimentos) e/ou bebidas

serviços (formas novas de servir os alimentos e bebidas)

novas formas de entregas

entretenimentos (música, shows, playgrounds infantis etc.)

ambiente físico (layout, mesas etc.)

Outras\_\_\_\_\_

### II. INFORMAÇÕES ACERCA DA ORIENTAÇÃO EXPLOITER (APROVEITAMENTO) E EXPLORER (PROSPECÇÃO) DE CONHECIMENTOS

As questões abaixo procuram avaliar a orientação de aproveitamento ou prospecção de novos conhecimentos, que resultem em inovações na sua empresa. A menor nota (1) significa a avaliação menos favorável quanto ao item questionado e a maior nota (7) significa a avaliação mais favorável, do

ponto de vista de práticas, decisões e/ou visão de negócios. Por exemplo, quando você atribui valor 7 ao item “volume de geração de novas ideias”, significa que nesta questão o estabelecimento percebe que há um grande volume de ideias geradas na organização.

DIMENSÃO – FATOR	1	2	3	4	5	6	7
<b>PRÁTICAS DE CONHECIMENTO</b>							
1 Volume de geração de novas ideias							
2 Uso de novas fontes de conhecimentos de parceiros							
3 Conhecimento existente em bases de dados							
4 Utilização do conhecimento já existente na empresa							
5 Compartilhamento de conhecimentos internos							
6 Aprendizado individual							
7 Aprendizado coletivo							
8 Capacitação da equipe							
9 Intensidade do desenvolvimento das pessoas							
10 Valorização do conhecimento individual							
<b>PRÁTICAS DE INOVAÇÃO</b>							
11 Foco em produtos ou processos totalmente novos							
12 Taxa de inovação de produtos/serviços							
13 Inovação em técnicas de marketing							
14 Abertura de novos canais de distribuição ou entregas							
15 Foco em inovações radicais em produtos/serviços							
16 Foco de inovações radicais em tecnologias							
17 Busca constante de novos mercados							
18 Desenvolvimento de novos produtos e serviços							
19 Participação agressiva de alianças tecnológicas							
<b>COMPETIÇÃO</b>							

20 Surgimento de novos concorrentes (novos entrantes)							
21 Existência de produtos ou processos substitutos							
22 Competição em nosso mercado local							
23 Competição por preço em nosso mercado local							
24 Competição selvagem em nosso segmento							
25 Existência de guerra promocional em nosso segmento							
26 Concorrência cobre nossas ofertas facilmente							
27 Competição por preço é o ponto alto de nossa empresa							
<b>ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>							
28 Visão estratégica focada no presente							
29 Estratégias relacionadas com o curto prazo							
<b>EFICIÊNCIA</b>							
30 Criação de rotinas detalhadas							
31 Importância da eficiência							
32 Foco em execução de atividades							
33 Preocupação com ganho em escalas (quantidades grandes)							
34 Mecanismos de controle organizacionais							
35 Foco em custos							
36 Foco orientado às operações							
<b>PARCERIAS</b>							
37 Relacionamento local com parceiros externos							
38 Grau de dependência dos parceiros externos							
39 Uso de contratos nas relações com parceiros externos							
40 Transparência em trabalhos conjuntos com parceiros							
41 Tempo de duração de nossas parcerias externas							
42 Compartilhamento de conhecimentos							

com parceiros							
43 Preocupação com a formação de parcerias externas							
44 Quantidade de parceiros externos com nossa empresa							