



Revista Brasileira de Pesquisa em
Turismo

E-ISSN: 1982-6125

edrbtur@gmail.com

Associação Nacional de Pesquisa e Pós-
Graduação em Turismo
Brasil

Bezerra, Cicero Aparecido; Lisieux Marques Wronski, Jéssika
Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas
noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba – PR
Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, vol. 10, núm. 1, enero-abril, 2016, pp. 18-43
Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504154158003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.1013>

Inovatividade, criatividade e gestão do conhecimento em bares, restaurantes e casas noturnas: um estudo em estabelecimentos de Curitiba – PR

Innovativeness, creativity and knowledge management in bars, restaurants and nightclubs: a study in Curitiba - PR establishments

Innovatividad, creatividad y gestión del conocimiento en bares, restaurantes y clubes nocturnos: un estudio en los establecimientos de Curitiba – PR

Cicero Aparecido Bezerra¹

Jéssika Lisieux Marques Wronski²

Resumo: Bares, restaurantes e casas noturnas representam um segmento de destaque no contexto turístico, especialmente dado seu impacto econômico e social. Porém, poucos estudos os têm associado a elementos que possam explicitar suas bases competitivas, especificamente, a gestão do conhecimento (GC), inovatividade (IN) e criatividade organizacional (CO) e, consequente, desempenho inovador (DI). Assim sendo, o presente estudo busca encontrar relações entre estes elementos e o faturamento nestes segmentos. Trata-se de um estudo exploratório que empregou análise de correspondência múltipla, efetuado em uma amostra de 60 empresas destes segmentos no município de Curitiba – PR, que indicou que os bares, restaurantes e casas noturnas que mais intensamente percebem as práticas de GC, IN e CO são aqueles que apresentam um DI mais elevado, como também registram classes mais elevadas de faturamento.

Palavras-chave: Bares. Restaurantes. Casas noturnas. Gestão do conhecimento. Inovatividade. Criatividade.

Abstract: Bars, restaurants and nightclubs represent an important segment in the tourism context, especially given its economic and social impact. However, few studies have associated the elements that could explain its competitive bases, specifically, knowledge management (KM), innovativeness (IN) and organizational creativity (OC) and, consequently, innovative performance (IP). Therefore, the present study seeks to find relationships between these elements and revenues in these segments. It is an exploratory study which employed multiple correspondence analysis, conducted on a sample of 60 companies in these segments in Curitiba - PR, which indicated that the bars, restaurants and nightclubs that more intensely perceive the KM practices, IN and OC are those with a higher IP and also register higher classes billing.

Keywords: Bars. Restaurants. Nightclubs. Knowledge management. Innovativeness. Creativity.

¹ Universidade Federal do Paraná. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. E-mail: cicero.bezerra@ufpr.br.

² Universidade Federal do Paraná. E-mail: jessikalisieux@gmail.com

Resumen: Bares, restaurantes y clubes nocturnos representan un segmento importante en el contexto del turismo, especialmente teniendo en cuenta su impacto económico y social. Sin embargo, pocos estudios han asociado los elementos que podrían explicar sus bases competitivas, en concreto, la gestión del conocimiento (KM), innovación (IN) y la creatividad organizacional (CO) y, en consecuencia, el desempeño innovador (DI). Por lo tanto, el presente estudio busca encontrar relaciones entre estos elementos y los ingresos en estos segmentos. Se trata de un estudio exploratorio que empleó el análisis de correspondencias múltiples, realizado sobre una muestra de 60 empresas en estos segmentos en Curitiba - PR, lo que indica que los bares, restaurantes y clubes nocturnos que realizan mejor las prácticas de GC, IN y CO son los que tienen un DI mayor, pero también registró clases más altas de facturación.

Palabras clave: Bares. Restaurantes. Clubes nocturnos. Gestión del conocimiento. Innovatividad. Creatividad.

1 INTRODUÇÃO

Dentre as diversas atividades de lazer, aquelas relacionadas à gastronomia e atividades boêmias (como bares e casas noturnas), oferecem, além de possibilidades de divertimento, também de desenvolvimento pessoal (Pizollito & Stoppa, 2012, p. 97). Para Reckziegel (2009, p. 28), são capazes de “estimular a socialização e proporcionar prazer ao indivíduo, suprem as necessidades fisiológicas, de segurança, de status/estima, de autorrealização e necessidades sociais”.

Trata-se de um mercado altamente competitivo decorrente da grande quantidade de empresários que investem neste nicho (Akel, Gândara, & Brea, 2012, p. 417). Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2012, p. 5), “o segredo do sucesso em serviços de entretenimento está baseado na inovação e na criatividade e é preciso se desvencilhar dos velhos paradigmas de fazer negócio”. Não somente a inovação e a criatividade, como também a gestão do conhecimento organizacional, são elementos recorrentemente associados à competitividade das empresas (Christopher & Tanwar, 2012, p. 68; Bezerra, Barbosa, & Espejo, 2013, p. 113; Bezerra & Guimarães, 2014, p. 144; Musteen & Ahsan, 2013, p. 423).

A necessidade de estudar bares, restaurantes e casas noturnas, baseia-se em dois pilares: (1) a importância econômica do segmento e, (2) a carência de estudos que relacionam este segmento aos aspectos de inovação, criatividade e gestão do conhecimento. Economicamente, são importantes elementos dentro do contexto turístico, visto a capacidade de viabilizar a permanência de visitantes em determinada localidade, como também tornarem-se, até mesmo, atrativos em si (Gimenes, 2004, p. 75). Alguns números comprovam esta afirmação: no Brasil, em 2011, somente o segmento relacionado à gastronomia movimentou R\$ 180 bilhões, tendo registrado crescimento de 80% de 2007 a 2012 (Akel, Gândara, & Brea, 2012, p. 417); segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2012, p. 1) estabelecimentos desta natureza apresentam um enorme potencial para a geração de trabalho, com cerca de sete milhões de empregos diretos, que geraram receitas que representaram 2,4% do Produto Interno Bruto brasileiro em 2012. Porém, poucos estudos têm sido conduzidos no sentido de aproximar organizações desta natureza dos elementos de gestão do conhecimento, inovação e criatividade: em uma busca

realizada em 15/02/2015, pelos termos ‘bares’, ‘restaurantes’ e ‘casas noturnas’, no título e sem restrição de data de publicação, nas bases de língua portuguesa Scielo (<http://www.scielo.br>); periódicos científicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, com classificação igual ou superior a B3 (<http://qualis.capes.gov.br>); banco de teses da CAPES (<http://www.capes.gov.br>) e; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (<http://bdtd.ibict.br>), retornou 371 registros, sendo que apenas três abordavam o tema ‘gestão do conhecimento’ e outros 13 faziam referência à ‘criatividade’ e ‘inovação’, sem, contudo, trazer uma avaliação destes elementos no contexto destas empresas.

Assim sendo, o presente estudo se insere na lacuna observada, bem como apoiado na observação de Gimenes (2004, p. 75) onde, para o qual, apesar da importância dos bares, restaurantes e casas noturnas, no contexto turístico e econômico, existe uma enorme carência de trabalhos científicos que tratem destas organizações. O objetivo da pesquisa é, portanto, avaliar a existência de relação entre práticas de gestão do conhecimento, inovatividade e elementos sustentadores do clima organizacional para a criatividade, e seu impacto no faturamento de bares, restaurantes e casas noturnas. Por conveniência geográfica, a população de empresas deste segmento restringiu-se aquelas do município de Curitiba – PR. Para atingir o objetivo proposto, empregou-se a análise de correspondência múltipla.

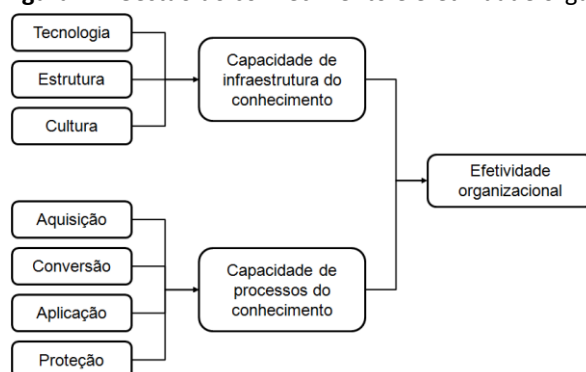
2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção aborda os conceitos norteadores do estudo. Há que se esclarecer que não existe a pretensão de esgotar os assuntos, mas sim fornecer os subsídios mínimos para a compreensão dos elementos estudados da pesquisa e seu contexto.

2.1 Gestão do conhecimento

No contexto organizacional, o termo ‘conhecimento’ é comumente entendido como um recurso competitivo (Christopher & Tanwar, 2012, p. 69; Linderman, Schroeder, & Sanders, 2010, p. 691) e, em sendo desta forma, há que se gerenciá-lo (Bezerra & Guimarães, 2014, p. 134). Neste sentido, são abundantes os modelos teóricos que propõem representações do processo de gestão do conhecimento (Dalkir, 2005, pp. 47-74), que, de uma forma ou outra, são encontrados nas pré-condições necessárias para a compreensão do sucesso (ou falhas) deste processo, a partir das capacidades organizacionais propostas por Gold, Malhotra e Segars (2001, pp. 187-192), conforme mostrado na Figura 1:

Figura 1 – Gestão do conhecimento e efetividade organizacional



Fonte: adaptado de Gold, Malhotra e Segars (2001, p. 186).

Os elementos constitutivos do modelo apresentam amplo suporte teórico, conforme mostrado no Quadro 1:

Quadro 1 – Elementos de gestão do conhecimento e efetividade organizacional

Elementos	Contribuição ao conhecimento organizacional	Suporte teórico
Tecnologia	Promove a visibilidade do conhecimento, dinamizando os processos de captura, categorização e recuperação.	Chadha & Saini (2014, p. 46); Naila, Najima, Khadija, & Badia (2014, p. 8) e; Nandita (2013, p. 57).
Estrutura	Tratam-se dos elementos constitutivos da hierarquia e departamentalização instituídos de tal forma que, facilita o compartilhamento do conhecimento, livre de barreiras.	Saini (2013, p. 54); Prado (2013, p. 53) e; von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner (2012, p. 271).
Cultura	Direciona, tanto formal quanto informalmente, a interação entre as pessoas e o auto estabelecimento de redes sociais que facilitam o estabelecimento do conhecimento.	Pugna & Boldeanu (2014, p. 579); Taylor (2013, p. 89) e; Christopher & Tanwar (2012, p. 78).
Aquisição	Atividades contínuas de identificação de necessidades e formas de obtenção de conhecimento não existente.	Mageswari, Sivasubramanian, & Dath (2015, p. 36); Hawkins, Nissen, & Rendon (2014, p. 245) e; Dong, Johar, & Kumar (2012, p. 151).
Conversão	Trata da habilidade da empresa em organizar, integrar, coordenar e/ou distribuir o conhecimento na empresa.	McFadden, Lee, Gowen III, & Sharp (2014, p. 46); Takeuchi & Nonaka (2008, p. 59) e; Hayes & Walsham (2005, p. 58).
Aplicação	Estabelecimento de formas de utilização do conhecimento de forma efetiva	Bezerra, Barbosa, & Espejo (2013, p. 114); Jeng & Dunk (2013, p. 55) e; Mciver, Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Ramachandran (2013, p. 603).
Proteção	Manutenção do conhecimento dentro da organização, prevenindo o uso incorreto ou a apropriação indevida.	Trusson, Doherty, & Hislop (2014, p. 364); Erickson & Rothberg (2013, p. 1406) e; Dalkir (2005, p. 79).

Fonte: compilado pelos autores

Apesar disto, a gestão do conhecimento, enquanto disciplina, não é isenta de críticas. Segundo Sarayeh, Mardawi & Dmour (2012, pp. 47-48), o modelo de Nonaka (um dos responsáveis pela disseminação do conhecimento enquanto elemento de competitividade organizacional) é não somente simplista e subjetivo, como também sua

codificação não é possível em todos os casos. O próprio Ikujiro Nonaka (von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2000, p. 4), alerta para o fato de que o conceito de gestão do conhecimento é, por si só, limitado. Para Capurro (2011, p. 6), o que pode ser gerenciado é apenas a informação. Para Ruiz (2010, p. 5), a dificuldade reside no fato de que ao lidar com o conhecimento tácito (tanto de pessoas, quanto da organização), a gestão do conhecimento aproxima-se mais de elementos abstratos (tais como “arte”) do que de uma disciplina científica propriamente dita.

Ainda assim, é imprudente não reconhecer o papel do conhecimento nas relações que levam à inovação (Bezerra & Guimarães, 2014, p. 144; Christopher & Tanwar, 2012, p. 61; Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011, pp. 1442-1443).

2.2 Inovatividade e desempenho inovador

Em que pesem distinções nos estudos sobre inovação nas organizações (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008, p. 646; Dotzel, Shankar, & Berry, 2013, p. 259; Lichtenthaler, 2011, p. 76; Vacaro, Jansen, van den Bosch, & Volberda, 2012, p. 29), a Organization for Economic Co-Operation and Development (2005, pp. 53-56) tem estabelecido as bases conceituais sobre o que, de fato, possa ser considerado como inovação, a saber: (1) inovações em produtos/serviços: características novas ou significativamente melhoradas em bens ou serviços produzidos; (2) inovações em processo: métodos, habilidades ou equipamentos desenvolvidos para a produção de bens ou serviços; (3) inovação em marketing: introdução de novos conceitos no desenvolvimento de mercados ou de projetos de produtos e; (4) inovação organizacional: novas maneiras de organização do trabalho, gestão de pessoas e relações externas da organização.

A partir das características apresentadas, muitas das pesquisas têm focado seus esforços em compreender o papel das entradas e saídas do processo de inovação (Bornay-Barrachina, Rosa-Navarro, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2012, p. 230; Oke, Walumbwa, & Myers, 2012, p. 284; Dabla-Norris, Kersting, & Verdier, 2012, p. 430). Porém, em que a relevância destas pesquisas, ao delimitarem a inovação a um processo (quase sempre) linear, não abordam a inovação como um sistema (Grupp & Schubert, 2010, p. 68; Beyhan, Dayar, Findik, & Tandogan, 2009, p. 2) no qual elementos organizacionais se combinam para promover uma cultura de inovação. Neste sentido, Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, pp. 6-7) propõem um modelo teórico que foca nas capacidades dinâmicas organizacionais (ou “inovatividade”) que, alinhadas ao propósito inovador, contribuem para um desempenho mais perceptível, conforme mostrado no Quadro 2:

Quadro 2 – Capacidades dinâmicas da inovação

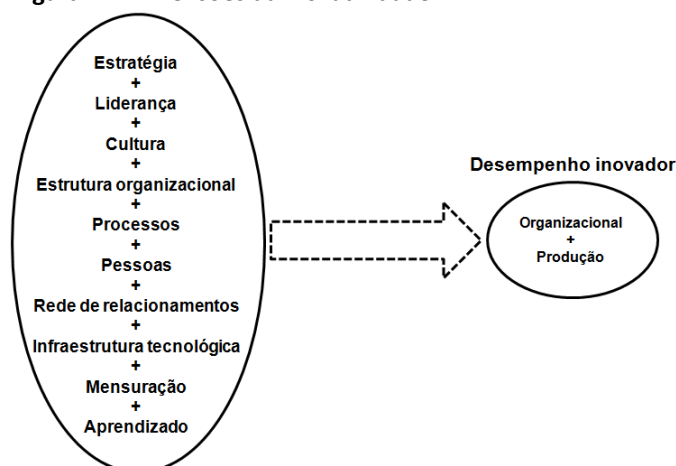
Capacidade	Impacto nos resultados inovadores	Suporte teórico
Estratégia	Prioriza planos e ações específicas; Promove mecanismos de indução.	Oke, Walumbwa e Myers (2012, p. 274); Prester e Bozac (2012, p. 4); Dotzel, Shankar e Berry (2013, p. 250).
Liderança	Estímulo em níveis individuais; Facilitadora da comunicação nas equipes.	Vacaro, <i>et al</i> (2012, p. 44); Suriyamurthi, Velavan e Radhiga (2013, p. 45); Denti e Hemlin (2012, p. 13).
Cultura	Apoio aos processos; Apoio à estrutura organizacional.	Thong e Lotta (2015, p. 41); Busse (2014, p. 97); Büschgens, Bausch e Balkin (2013, p. 777).
Estrutura	Facilitadora da integração entre pessoas e departamentos; Mediadora de entradas e saídas de processos.	Flight e Palmer (2013, p. 35); Mosurovic e Kutlaca (2011, p. 445); Liang-Hung (2011, p. 252).
Processos	Condutor de ideias, desenvolvimento e implementação; Transformador de ideias em elementos de inovação.	Garud, Tuertscher e Van de Ven (2013, p. 776); Schulze, Stade e Netzel (2014, p. 58); Akbar e Tzokas (2013, p. 1594).
Pessoas	Funcionários orientados à inovação; Conhecimento individual.	Bornay-Barrachina, <i>et al</i> (2012, p. 223); Dotzel, Shankar e Berry (2013, p. 260); Mieres, Sánchez e Vijande (2012, p. 404).
Relações	Formação de redes e alianças; Criação de conhecimento interorganizacional.	Dotzel, Shankar e Berry (2013, p. 264); Lasagni (2012, p. 329); Clauß (2012, p. 406).
Tecnologia	Redução no tempo de desenvolvimento; Redução do risco envolvido.	Abecassis-Moedas e Benghozi (2012, p. 407); Brockman, Jones e Becherer (2012, p. 435); Freeman e Soete (2009, pp. 587- 588).
Mensuração	Controle (no sentido de acompanhamento de objetivos planejados e atingidos); Negociação de ativos intangíveis.	Hannachi (2015, p. 24); Autant-Bernard, <i>et al</i> , (2010, p. 217); Rao (2010, pp. 110-111).
Aprendizagem	Promove conhecimento originado da relação indivíduos X empresa.	Brockman, Jones e Becherer (2012, p. 431); Mieres, Sánchez e Vijande (2012, p. 407); Rubera e Kirca (2012, p. 141).

Fonte: adaptado de Quandt, Ferraresi, & Bezerra (2013, pp. 6-7)

Para Quandt, Ferraresi e Bezerra (2013, p. 7), as capacidades (ou “dimensões”) combinam-se de forma a impactar o grau de inovação de produtos/serviços da empresa, e/ou os próprios processos organizacionais, mostradas na

Figura 2:

Figura 2 – Dimensões da inovatividade



Fonte: adaptado de Quandt, Ferraresi, & Bezerra (2013, pp. 6-7).

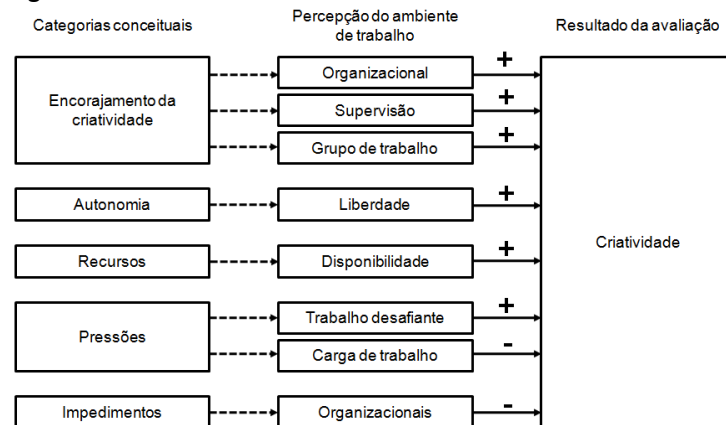
É importante destacar que o termo ‘inovatividade’ tem sido empregado com significados distintos. Enquanto Rogers (1983, p. 22), Dotzel, Shnakar, & Berry (2013, p. 259) utilizam o termo como sendo a disposição das empresas (ou pessoas) em adotar novas ideias (ou produtos/serviços), autores como Cepeda-Carrion, Cegarra-Navarro, & Jimenez-Jimenez (2012, p. 110), Dibrell, Craig, & Hansen (2011, p. 469) o associam a condições que levam as organizações a inovar. Por outro lado, encontram-se fartos elementos, na literatura especializada, associando os elementos de inovação à criatividade (Clauß, 2012, p. 395; Denti & Hemlin, 2012, p. 2; Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014, p. 1298; Amar & Juneja, 2008, p. 299; Gonçalo, Chatman, Duguid, & Kennedy, 2015, p. 2).

2.3 Criatividade

Inicialmente, a criatividade foi estudada enquanto aspecto individual, tendo sido definida por Guilford (1950, p. 444) como sendo a habilidade de uma pessoa em solucionar um problema a partir de alternativas surgidas por meio de um comportamento divergente. Por muito tempo, este foi o foco das pesquisas em criatividade – o que pouco acrescentou no campo dos estudos organizacionais (Amabile, 1996, p. 1). Neste contexto, a criatividade pode ser caracterizada pela geração de ideias, desde que estas tenham utilidade, sejam implementáveis e estejam direcionadas a um objetivo consistente (Amabile, 1998, p. 78). Distanciando-se de estruturas puramente organizacionais, Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996, p. 1159) propõem um modelo capaz de representar a contribuição do clima interno das empresas para a criatividade, denominado de modelo KEYS, conforme mostrado na

Figura 3:

Figura 3 – Modelo KEYS



Fonte: adaptado de Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996, p. 1159).

Os elementos que sustentam o modelo KEYS foram corroborados por estudos posteriores, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – Elementos sustentadores do clima organizacional para a criatividade

Elementos	Conceito	Suporte teórico
Encorajamento organizacional	Aspectos relacionados ao estímulo de novas ideias que permeiam todos os níveis organizacionais apresentam impacto diretamente proporcional na criatividade, tanto dos indivíduos, quanto da própria organização.	Adeney (2012, p. 335); De Stobbeleir, Ashford, & Buyens (2011, p. 825) e; Zhang & Bartol (2010, p. 121).
Encorajamento da supervisão	O supervisor direto dos colaboradores possui destaque no resultado destes, visto que as interações entre estes atores também apresentam relações diretamente proporcionais na criatividade.	Chedli (2014, p. 390); De Stobbeleir, Ashford, & Buyens (2011, p. 825) e; Kim, Hon, & Lee (2010, p. 43).
Grupos de trabalho	A formação e manutenção de equipes multidisciplinares e abertas às ideias mútuas tem demonstrado impacto positivo no pensamento criativo.	Gonçalo, Chatman, Duguid, & Kennedy (2015, p. 20); Jia, Shaw, Tsui, & Park (2014, p. 888) e; Harvey (2014, p. 338).
Liberdade de ação	A criatividade é mais fomentada quando se promove a autonomia entre indivíduos e equipes	Romeiro & Wood Jr (2015, p. 17); Sagiv, Arielli, Goldenberg, & Goldschmidt (2010, p. 1103) e; Wang & Cheng (2010, p. 117).
Disponibilidade de recursos	A adequada alocação de recursos aos projetos relaciona-se a níveis mais elevados de criatividade.	Wang (2014, p. 30); Bakker & Xanthopoulou (2013, p. 2773) e; Jaskyte, Byerly, Bryant, & Koksarova (2010, p. 85).
Trabalho desafiador	O desafio adequadamente imposto aos trabalhadores contribui positivamente com a criatividade.	Gong, Kim, Lee, & Zhu (2013, p. 835); Hirst, van Knippenberg, Chen, & Sacramento (2011, p. 637) e; Tsaur, Yen, & Yang (2011, p. 194).
Carga de trabalho	Excessiva carga de trabalho apresenta um efeito negativo sobre a criatividade.	Romeiro & Wood Jr (2015, p. 6); Căniels & Rietzschel (2013, p. 100) e; Pan, Sun, & Chow (2012, p. 448).
Impedimentos organizacionais	Estruturas rígidas de gestão, conflitos internos e conservadorismo organizacional impedem o desenvolvimento da criatividade.	Romeiro & Wood Jr (2015, p. 6); Chua (2013, p. 1569) e; Hirst, van Knippenberg, Chen, & Sacramento (2011, p. 638).

Fonte: compilado pelos autores

Apesar de ser considerado um dos modelos mais utilizados, quando se trata de representar a criatividade organizacional (Tomic, 2010, p. 324; Rosello & Tran, 2011, p. 582; Culpepper, 2010, p. 2), não é o único. Anderson, Potocnik, & Zhou (2014, pp. 1300-1302) identificam (além do modelo KEYS) três outros modelos tidos como influentes: (1) a perspectiva interacionista da criatividade organizacional, de Richard W. Woodman, John E. Sawyer e Ricky W. Griffin, no qual a criatividade é estabelecida em um complexo sistema de interações entre o indivíduo e sua situação no trabalho em diferentes níveis da organização; (2) o modelo da ação criativa individual, de Cameron M. Ford, onde a criatividade é uma escolha influenciada pelo sentido da ação, motivação, conhecimento e habilidades; (3) o controle paternalista organizacional, proposto por Jing Zhou, parte de pesquisas sobre diferenças culturais e criatividade, e avança ao estabelecer a influência de diferentes formas de controle da organização na criatividade das equipes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório conduzido na cidade de Curitiba - PR. Dois motivos justificam esta opção: o primeiro deles é a acessibilidade dos autores da pesquisa e o segundo, é o destaque desta capital no contexto turístico brasileiro. Trata-se de uma cidade com uma população estimada de 1.848.946 habitantes, que gerou um nível de riqueza de R\$ 32.916,00 per capita, no ano de 2012, além do fato de ser predominantemente jovem, visto que 34,48% dos habitantes estão na faixa etária de 15 a 34 anos (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014, p. 11). Além disto, considerando o nível de emprego, renda e indicadores de saúde e educação, é a capital mais desenvolvida do Brasil (Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, 2014, p. 11). Vale registrar, também, que foi a primeira colocada no quesito de aspectos ambientais referentes à competitividade do turismo brasileiro em 2014 (Braga, 2014, p. 1). Quando da realização da pesquisa, entre 10/12/2013 e 13/02/2014, esta cidade contava com 434 estabelecimentos classificados como bares, restaurantes e casas noturnas, pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - PR, 2012, p. 1).

Empregou-se como ferramenta de coleta de dados, o questionário utilizado por Guimarães (2014, pp. 189-204), o qual adapta instrumentos já validados em estudos anteriores, a saber:

1. Condições habilitadoras da inovação (IN): adaptou-se o modelo empregado por Quandt, Ferraresi, & Bezerra (2013, pp. 6-7) de forma a manter, para cada dimensão, as duas questões com as maiores cargas fatoriais – o que totalizou 20 questões;
2. Desempenho inovador (DI): utilizou-se integralmente das oito questões originalmente propostas também por Quandt, Ferraresi, & Bezerra (2013, pp.

- 8-9) divididas em desempenho em produtos/serviços e, desempenho em processos;
3. Capacidades organizacionais de gestão do conhecimento (GC): eliminaram-se, do modelo elaborado por Gold, Malhotra, & Segars (2001, p. 187), as questões que abordam, especificamente, a proteção do conhecimento, por não estarem alinhadas à proposta do presente estudo, bem como se agruparam questões similares entre si – totalizando 18 questões;
 4. Condições ambientais para a criatividade organizacional (CO): empregou-se o questionário proposto por Rosello & Tran (2011, pp. 583-584) que adapta o modelo KEYS (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996, p. 1159). Além disto, eliminaram-se as questões já abordadas no DI – o que totalizou 20 questões.

Para cada questão, os respondentes forneceram sua percepção quanto à intensidade com que são empregadas nas organizações, em uma escala de 0 a 10. Além das questões referentes à GC, CO, IN e DI, as empresas foram caracterizadas quanto ao ano de fundação (questão aberta, representada por variável de natureza numérica contínua); número de colaboradores (questão fechada, com variável numérica ordinal), com as opções ‘de um a nove colaboradores’, ‘de 10 a 49’, ‘de 50 a 249’ e, ‘acima de 249 colaboradores’ (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2011, p. 27); principal segmento de atuação (questão fechada, com variável nominal) com as opções ‘bares’, ‘casas noturnas’, ‘restaurantes’ e; classes de faturamento (questão fechada, com variável numérica ordinal) com as opções ‘igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00’, ‘acima de R\$ 3.600.000,00 e igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00’ e, ‘superior a R\$ 20.000.000,00’ (Agência Nacional de Vigilância de Sanitária, 2013, p. 1). Todas as perguntas foram referentes ao ano de 2014.

Os dados foram coletados a partir de aplicação pessoal de questionários submetidos aos proprietários de 60 estabelecimentos (ou 13,82% do universo de 434 bares, restaurantes e casas noturnas, localizados em Curitiba - PR), escolhidos por conveniência, ou por indicação destes, aos seus gerentes administrativos, entre 10/12/2013 e 13/02/2014. Somado ao fato da amostra ser não-probabilística por conveniência, a amostra obtida não permite que os resultados sejam generalizados, tomando como base um intervalo de confiança de 95% e erro amostral de 5% que, nestas condições, indica um número mínimo de 196 empresas.

Uma vez que, pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, 43,94% das variáveis submetidas aos respondentes apresentaram significantes desvios em relação à distribuição normal, optou-se por empregar, como principal método de análise, a análise de correspondência múltipla, que prescinde deste pressuposto (Paula, Fonseca, Oliveira, & Rozenfeld, 2010, p. 590). A opção por este método também é amparada no fato de que as variáveis capturam um atributo essencialmente qualitativo (percepção de intensidade). O protocolo norteador da pesquisa encontra-se esquematizado no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4 – Protocolo de análise

Etapas	Objetivos e suporte teórico	Procedimentos estatísticos
1	Prover uma visão geral das características das empresas respondentes (Cooper & Schindler, 2003, p. 187; Hair Jr, Anderson, Tatham, & Black, 2005, p. 373).	Médias, desvios padrão e frequências
2	Avaliar a confiabilidade interna dos conjuntos de questões submetidas aos respondentes (Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73).	Alfa de Cronbach
3	Agrupar os resultados das variáveis de GC, CO, IN e DI (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009, p. 55).	Percentil
4	Recategorizar as variáveis agrupadas (Bezerra & Fernandes, 2015, p. 8)	Menores ou iguais a 33% = Baixo; Maiores que 33% e menores ou iguais a 66% = Médio; Maiores que 66% = Alto.
5	Avaliar a existência de relações entre as variáveis de caracterização da empresa e características de GC, CO, IN e DI (Field, 2009, pp. 144-145, 607-610).	H de Kruskal-Wallis, chi-quadrado
6	Verificar a independência das variáveis (Lombardo & Beh, 2010, p. 2105).	Chi-quadrado
7	Determinar o número de dimensões a serem analisadas (Carvalho, 2008, p. 54).	Análise de correspondência múltipla <i>Eigenvalues</i> e inércia Alfa de Cronbach dos <i>eigenvalues</i> médios Percentual da inércia de cada dimensão em relação ao total das inércias Frequências, massas e <i>eigenvalues</i> das categorias; escores Gráfico da quantificação das categorias
8	Avaliar a confiabilidade do conjunto de variáveis escolhidas para serem representadas nas dimensões (Carvalho, 2008, p. 54; Maroco & Garcia-Marques, 2006, p. 73).	
9	Avaliar a variância explicada para as dimensões (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009, p. 288).	
10	Determinar as coordenadas dos eixos (Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009, pp. 281-289).	
11	Visualizar a distribuição do conjunto de pontos das categorias (Carvalho, 2008, p. 54; Fávero, Belfiore, Silva, & Chan, 2009, p. 288).	
12	Avaliar a intensidade de associação das categorias (Field, 2009, pp. 140-142).	Coeficiente de correlação de Pearson

Fonte: os autores (2015).

Utilizaram-se os softwares PASW Statistics 18[®] e Microsoft Office Excel 2007[®], considerando, nos devidos testes, um nível de significância esperado de 0,05, sendo este, portanto, o critério de aceitação utilizado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As empresas que responderam ao questionário informaram estarem estabelecidas, em média, há 10,68 anos, com desvio padrão de 14,89, sendo que a mais antiga foi fundada em 1904 e a mais recente, em 2012. Quanto ao número de funcionários, 1,67% responderam possuir de um a nove colaboradores; 33,33%, de 10 a 49; 58,33% de 50 a 249 e; 6,67%, informaram contar com um número superior a 249 funcionários. Em relação ao faturamento, 25% registraram valores iguais ou inferiores a R\$ 3.600.000,00; 63,33%, acima de R\$ 3.600.000,00 e iguais ou inferiores a R\$ 20.000.000,00 e; 11,67%, faturamento superior a R\$ 20.000.000,00 no ano de 2013. Quanto a principal atividade, 13% informaram serem do ramo de casas noturnas; 15%, restaurantes e; 72%, bares.

4.1 Formação de construtos e independência de variáveis

Devido o grande número de questões, em relação ao número relativamente reduzido de respostas, optou-se por agrupá-las pelos construtos de Gestão do Conhecimento (GC), Inovatividade (IN), Criatividade Organizacional (CO) e Desempenho Inovador (DI) e proceder as análises subsequentes a partir desta configuração. Inicialmente, há que se verificar se os agrupamentos são confiáveis, a partir do alfa de Cronbach. Para a GC, o alfa atingiu 0,888; para IN, 0,866; CO, 0,736 e; para DI, 0,936 – valores que indicam, no mínimo, apropriada confiabilidade do instrumento de pesquisa. O agrupamento das variáveis individuais foi efetuado pelo percentil de cada grupo, de forma que atribuíram-se os conceitos “baixo” para percentis iguais ou inferiores a 33%; “alto” para aqueles superiores a 66% e; “médio”, para os valores intermediários. Desta forma, as respostas ficaram distribuídas conforme mostrado no

Quadro 5:

Quadro 5 – Frequência de percepções de GC, CO, IN e DI

Percepção	GC	CO	IN	DI
Baixo	15	25	25	25
Médio	28	30	26	17
Alto	17	5	9	18

Fonte: os autores (2015)

A partir daí, em relação ao tempo de existência das empresas que responderam à pesquisa, não é possível afirmar que esta variável apresenta diferenças estatisticamente significantes nos grupos de GC ($H(2) = 0,028$, $p\text{-value} < 0,986$), CO ($H(2) = 1,182$, $p\text{-value} < 0,554$), IN ($H(2) = 3,310$, $p\text{-value} < 0,191$) e, DI ($H(2) = 4,743$, $p\text{-value} < 0,093$). Já em relação ao número de colaboradores é possível afirmar que estabelecimentos com números diferentes de colaboradores percebem de maneira distinta as práticas de GC ($X^2(4) = 19,264$, $p\text{-value} < 0,001$), CO ($X^2(4) = 10,838$, $p\text{-value} < 0,028$), IN ($X^2(4) = 26,473$, $p\text{-value} < 0,000$) e, DI ($X^2(4) = 12,165$, $p\text{-value} < 0,016$). Quanto ao faturamento, a situação se repete (GC ($X^2(4)$

= 24,428, $p\text{-value} < 0,000$), CO ($X^2(4) = 9,539$, $p\text{-value} < 0,049$), IN ($X^2(4) = 24,127$, $p\text{-value} < 0,000$) e, DI ($X^2(4) = 17,525$, $p\text{-value} < 0,002$)). Entre os bares, restaurantes e casas noturnas, foram constatadas distinções entre estes segmentos e a intensidade como percebem a GC ($X^2(4) = 9,516$, $p\text{-value} < 0,049$) e, DI ($X^2(4) = 9,637$, $p\text{-value} < 0,047$), enquanto que em relação à CO ($X^2(4) = 4,109$, $p\text{-value} < 0,391$) e, IN ($X^2(4) = 4,942$, $p\text{-value} < 0,293$) não houve diferenças estatisticamente significativas.

4.2 Análise de correspondência múltipla

No intuito de tornar explícitas as diferenças detectadas até o momento, utilizou-se da análise de correspondência múltipla. Este procedimento identifica padrões de associação entre variáveis categóricas, distribuindo-as em um plano de n dimensões, a partir da variabilidade dos dados explicada em cada dimensão. Inicialmente, há que se estabelecer o número mínimo aceitável de dimensões. Uma das formas de estabelecimento deste número é avaliar os alfas de Cronbach, os *eigenvalues* e as inércias de cada uma das 14 possíveis dimensões. O

Quadro 6 a seguir mostra estes valores:

Quadro 6 - Eigenvalues e inércias do total de dimensões

Dimensões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Alfas	0,86	0,66	0,21	0,14	0,01	-0,30	-0,35	-0,51	-0,60	-1,01	-2,17	-2,93	-3,69	-4,94
Eigenvalues	3,82	2,28	1,22	1,14	1,01	0,80	0,77	0,70	0,66	0,54	0,35	0,28	0,24	0,19
Inércias	0,55	0,33	0,17	0,16	0,14	0,11	0,11	0,10	0,09	0,08	0,05	0,04	0,03	0,03

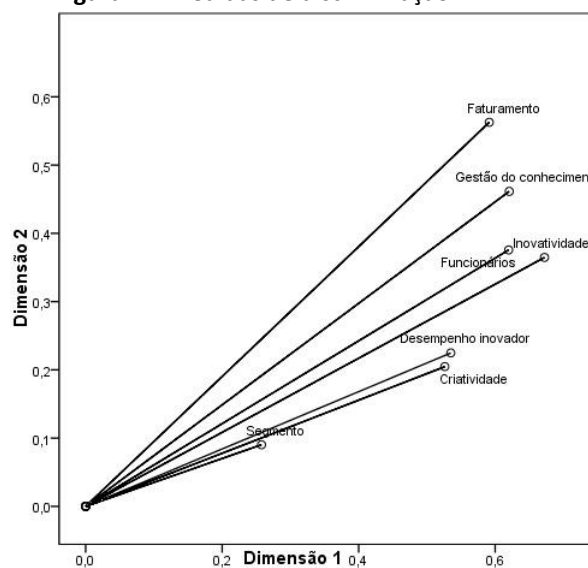
Fonte: os autores (2015)

É notável que somente as inércias das duas primeiras dimensões representam 43,62% do total das 14 dimensões. Além disto, destaca-se que para a primeira dimensão o alfa de Cronbach apresenta uma elevada confiabilidade, enquanto que, para a segunda, é possível considerá-la, no mínimo, aceitável – a partir daí, os valores decaem de tal forma que leva à desconsideração das demais dimensões. Desta maneira, assume-se que as variáveis possam ser adequadamente distribuídas em um plano bidimensional.

Assim sendo, plotando-se as medidas de discriminação dos agrupamentos que representam a GC, CO, IN e DI, além do faturamento, número de funcionários e segmento, obtêm-se a

Figura 4 a seguir:

Figura 4 – Medidas de discriminação



Fonte: os autores (2015)

A figura mostra que, por estar mais distante do ponto de origem (0, 0), o grupo de faturamento é o mais representativo nas duas dimensões, seguido por GC. Percebe-se certo equilíbrio entre o número de funcionários e IN. Nota-se que o grupo que simboliza o segmento no qual os estabelecimentos atuam, mostra-se o menos representativo.

Para a distribuição das categorias de cada grupo de variáveis analisadas nas duas dimensões, avaliam-se as frequências, massas e inércias mostradas a seguir:

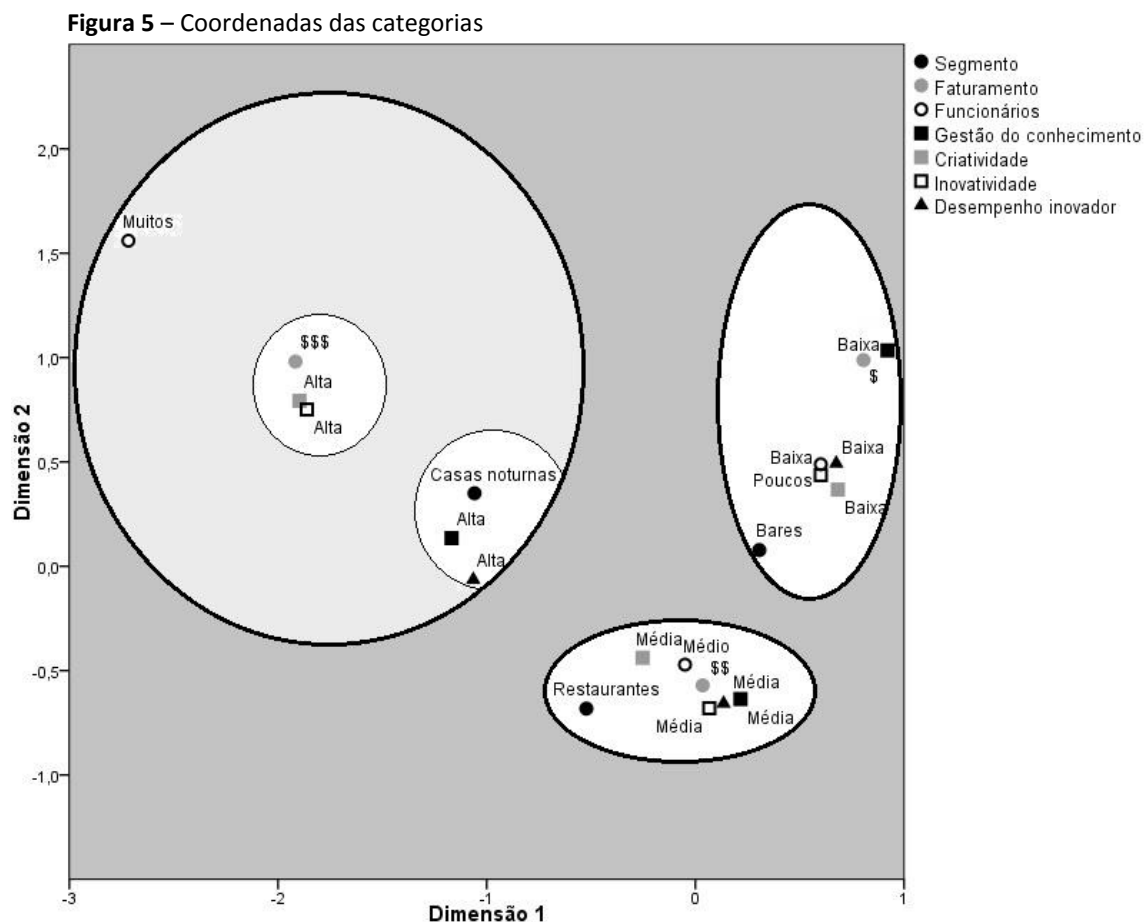
Quadro 7 – Frequências, massas e inércias das categorias

Categorias		Inércias	Massas	Frequências
Segmento	Casas noturnas	0,124	0,019	8
	Bares	0,040	0,102	43
	Restaurantes	0,121	0,021	9
Funcionários	Poucos	0,093	0,050	21
	Médios	0,060	0,083	35
	Muitos	0,133	0,010	4
Faturamento	Baixo	0,107	0,036	15
	Médio	0,052	0,090	38
	Alto	0,126	0,017	7
Gestão do conhecimento	Baixa	0,107	0,036	15
	Média	0,076	0,067	28
	Alta	0,102	0,040	17
Criatividade Organizacional	Baixa	0,083	0,060	25
	Média	0,071	0,071	30
	Alta	0,131	0,012	5
Inovatividade	Baixa	0,083	0,060	25
	Média	0,081	0,062	26
	Alta	0,121	0,021	9
Desempenho inovador	Baixa	0,083	0,060	25
	Média	0,102	0,040	17
	Alta	0,100	0,043	18

Fonte: os autores (2015)

As massas indicam que, no segmento, a categoria de bares apresenta maior influência sobre os demais; enquanto que, para funcionários, faturamento, GC, CO e IN, as categorias que representam o intermédio, são as mais influentes (no DI, a categoria mais influente é a ‘baixa’). Já as inércias mostram que a capacidade de explicação da variância total, de tal modo que em relação ao segmento de atuação, as casas noturnas apresentam maior capacidade de esclarecer a variância encontrada no grupo; para os grupos de funcionários, faturamento, GC, CO e IN, as categorias que indicam os maiores valores, são as mais explicativas (para o grupo de DI, a categoria que melhor explica a variância é a de média percepção de intensidade).

Para o estabelecimento das coordenadas de cada categoria, em um plano bidimensional, aplicou-se a normalização simétrica que resultou nos seguintes escores, distribuídos na Figura 5 a seguir:



Fonte: os autores (2015)

Notam-se três agrupamentos distintos: (1) os bares apresentam menor faturamento, possuem número mais reduzido de funcionários e estão associados a percepções de baixa intensidade nas práticas organizacionais de GC, CO e IN, bem como baixo DI; (2) já os restaurantes mostram associação com faturamento acima de R\$ 3.600.000,00 e igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 e número de colaboradores de 10 a 49, bem como apresentam

percepções de média intensidade em GC, CO e IN e, também médio DI; (3) as casas noturnas são os segmentos de maior faturamento e número de funcionários e estão associadas a elevadas percepções de GC, CO e IN, além de apresentarem alta percepção no DI. No agrupamento de alta percepção nota-se a presença de dois subagrupamentos: no primeiro deles, concentram-se as casas noturnas que apresentam características de altos DI e intensidade percebida nas práticas de GC; já o segundo subgrupo concentra os estabelecimentos que mais faturam e que agregam atributos de alta CO e IN.

Numericamente é possível destacar a associação entre os elementos analisados a partir do coeficiente de correlação de Pearson (r) aplicado às variáveis transformadas, conforme visualizado no quadro a seguir:

Quadro 8 – Correlações das variáveis transformadas

Variável	Estatística	Segmento	Funcionários	Faturamento	GC	CO	IN
Funcionários	r	0,389	1,000	0,728	0,489	0,380	0,612
	p -value	0,002		0,000	0,000	0,003	0,000
Faturamento	r	0,311	0,728	1,000	0,509	0,368	0,536
	p -value	0,016	0,000		0,000	0,004	0,000
GC	r	0,332	0,489	0,509	1,000	0,611	0,607
	p -value	0,010	0,000	0,000		0,000	0,000
CO	r	0,192	0,380	0,368	0,611	1,000	0,569
	p -value	0,142	0,003	0,004	0,000		0,000
IN	r	0,284	0,612	0,536	0,607	0,569	1,000
	p -value	0,028	0,000	0,000	0,000	0,000	
DI	r	0,349	0,414	0,455	0,462	0,573	0,528
	p -value	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: os autores (2015)

Algumas evidências se destacam. A primeira delas é o fato de que, isoladamente, o segmento de atuação dos estabelecimentos não apresenta correlações, no mínimo, moderadas, com os demais elementos. Por outro lado, a IN mostra ser o elemento, não somente mais associado aos demais, como também o que apresenta, no geral, as correlações mais elevadas – indicando significante capacidade de explicação da variação dos demais.

4.3 Discussão de resultados

Analisando no contexto geral da pesquisa, os resultados mostram que o segmento de atuação dos estabelecimentos pesquisados apresenta baixa relação com as demais características. Ainda em relação à caracterização da amostra, o tempo em que as empresas estão no mercado também não faz com que as práticas organizacionais de GC, CO, IN e o DI sejam mais ou menos perceptíveis, ou seja, estas práticas parecem independem da maturidade temporal dos estabelecimentos. Por sua vez, as organizações que mais

intensamente percebem as práticas de IN, também são aquelas que registram maior faturamento e número de colaboradores. Neste sentido, destaca-se o papel das pessoas nas condições organizacionais que propiciam a inovação. Este elemento, inclusive, é recorrentemente apontado com um dos fatores essenciais à inovação (Quandt, Ferraresi, & Bezerra, 2013, pp. 12-13; Bornay-Barrachina, Rosa-Navarro, López-Cabrales, & Valle-Cabrera, 2012, p. 236; Weeks & Thomason, 2011, pp. 329-331). Por outro lado, uma vez que o faturamento pode ser empregado tanto como medida de porte (Agência Nacional de Vigilância de Sanitária, 2013, p. 1), como de desempenho organizacional (Chinloy & Winkler, 2012, p. 546; Oke, Walumbwa, & Myers, 2012, p. 275), é possível considerar que, na amostra obtida, a IN possa estar associada à melhor performance financeira, como também que a IN é mais facilmente implementável nos estabelecimentos de maior porte. Porém, é prudente considerar que o elevado nível de associação entre faturamento e funcionários indique que estas sejam variáveis *proxies*, e, portanto, de alguma forma, possam estar medindo o mesmo fenômeno.

O método de análise empregado mostrou-se adequado ao objetivo pretendido na medida em que permitiu a distribuição, em um plano bidimensional, das percepções de GC, CO, IN e DI de acordo com a intensidade com que estão relacionadas entre si. Neste sentido, expressou, de modo geral, a relação intrínseca destes elementos, com destaque para a IN, com o faturamento e o número de funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, julga-se importante resgatar o objetivo que norteou a presente pesquisa e apontar como o mesmo foi atingido. Assim sendo, tendo a explicitação das relações entre Gestão do Conhecimento (GC), Criatividade Organizacional (CO), Inovatividade (IN) e Desempenho Inovador (DI) e seus impactos no faturamento de bares, restaurantes e casas noturnas em Curitiba – PR – Brasil, como a principal finalidade do estudo, é possível afirmar que, na amostra obtida, (1) registrou-se a indissociabilidade entre GC, CO, IN e DI, confirmando o que estudos anteriores têm observado, especificamente em relação às relações entre GC, IN e DI (Christopher & Tanwar, 2012, p. 61; Camelo-Ordaz, García-Cruz, Sousa-Ginel, & Valle-Cabrera, 2011, pp. 1442-1443), bem como entre IN, DI e CO (Clauß, 2012, p. 395; Davis & Eisenhardt, 2011, pp. 163-164) e; (2) constatou-se que, o conjunto destes elementos está associado ao faturamento dos estabelecimentos - porém há que se registrar que o faturamento também esteve associado tanto ao segmento de atuação, como ao número de funcionários.

Apesar de ter alcançado o objetivo proposto, o estudo não se encontra isento de limitações. A primeira delas diz respeito ao elevado número de questões envolvendo os aspectos analisados. Esta situação pode ter superestimado o valor do alfa de Cronbach (apesar disto, o fato das variáveis não terem se distribuído normalmente pode, paradoxalmente, estar associado a valores menores para o alfa). Além disto, a quantidade

relativamente reduzida de respostas levou ao emprego de um método analítico que, se por um lado, torna explícita a relação entre GC, CO, IN, DI e faturamento, por outro, não aponta para relações de causalidade. Assim sendo, sugere-se que, em pesquisas futuras pesquisas, considere a possibilidade de, ao empregar o mesmo instrumento de coleta de dados, obter um número mais elevado de respostas, bem como avaliar a possibilidade do emprego de métodos analíticos que indiquem a existência de possíveis relações de causas e efeitos. Além disto, não se descarta a possibilidade de que, ao adaptar modelos de representação de GC, CO, IN e DI, tenha-se perdido informações (ainda que, ao fazê-lo, procurou-se manter o significado semântico de cada um deles). Apesar de não ser uma limitação, propriamente dita, o fato do segmento empresarial e o número de funcionários terem apresentado relação com os demais elementos, sugere-se pesquisas futuras no intuito de identificar como ocorre esta associação e, principalmente, qual é o elemento que a conduz.

Os resultados encontrados podem apresentar contribuições acadêmicas e gerenciais. Na construção do conhecimento teórico de GC e CO, e suas relações com a IN, torna-se explícito, na amostra obtida, que estes elementos apresentam intrínseca associação. Neste sentido, há que se aprofundar em pesquisas que tornem explícito a maneira como estas relações ocorrem a partir dos processos organizacionais, estabelecidos na plenitude dos níveis hierárquicos das empresas. Gerencialmente, os resultados podem subsidiar bares, restaurantes e casas noturnas quanto aos resultados oriundos da integração entre GC, CO e IN. De qualquer maneira, o grau de ineditismo da pesquisa reside no fato de tornar explícita a relação entre GC, CO, IN e DI (diferentemente de estudos anteriores que apresentavam associações pareadas destes elementos), bem como sugere que o conjunto destas relações é compatível com o desempenho financeiro dos bares, restaurantes e casas noturnas.

REFERÊNCIAS

- Abecassis-Moedas, C., & Benghozi, P. J. (2012). Efficiency and innovativeness as determinants of design architecture choices. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 405-418.
- Adeney, E. (2012). The sampling and remix dilemma: what is the role of moral rights in the encouragement and regulation of derivative creativity? *Deakin Law Review*, 17(2), 335-348.
- Agência Nacional de Vigilância de Sanitária. (2013). *Enquadramento de Porte da Empresa*. Acesso em 5 de agosto de 2013, disponível em <http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Setor+Regulado/Como+Fazer/Porte+de+Empresas/Enquadramento+de+Porte+da+Empresa>
- Akbar, H., & Tzokas, N. (2013). Charting the organisational knowledge-creation process: an innovation-process perspective. *Journal of Marketing Management*, 29(13-14), 1592-1608.
- Akel, G. M., Gândara, J. M., & Brea, J. A. (2012). Métricas da qualidade da experiência do consumidor de bares e restaurantes: uma revisão comparada. *Rosa dos Ventos*, 4(3), 416-439.
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organisations. *Harvard Business Review*, 5(9), 1-15.

- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Amar, A. D., & Juneja, J. A. (2008). A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(4), 298-311.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657.
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - PR. (2012). *Associados*. Acesso em 18 de dezembro de 2014, disponível em <http://www.pr.abrasel.com.br/index.php/associados>
- Autant-Bernard, C., Chalaye, S., Manca, F., Moreno, R., & Suriñach, J. (2010). Measuring the adoption of innovation: a typology of EU countries based on the Innovation Survey. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 23(3), 199-222.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2760-2779.
- Beyhan, B., Dayar, E., Findik, D., & Tandogan, S. (2009). *Comments and critics on the discrepancies between the Oslo Manual and the Community Innovation Surveys in developed and developing countries*. Science and Technology Policies Research Center, Çankaya Ankara: TEKPOL.
- Bezerra, C. A., & Fernandes, M. A. (2015). Rumo à consolidação das dimensões da inovatividade e seu impacto no desempenho inovador. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(2), 1-15.
- Bezerra, C. A., & Guimarães, A. J. (2014). Mineração de texto aplicada às publicações científicas sobre gestão do conhecimento no período de 2003 a 2012. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 19(2), 131-146.
- Bezerra, C. A., Barbosa, S. R., & Espejo, M. M. (2013). Atividades de Gestão do Conhecimento entre organizações de assessoramento empresarial de naturezas distintas: um estudo em empresas no estado do Paraná. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 3(2), 112-130.
- Bornay-Barrachina, M., Rosa-Navarro, D. d., López-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2012). Employment relationships and firm innovation: the double role of human capital. *British Journal of Management*, 23, 223-240.
- Braga, G. H. (16 de dezembro de 2014). *Vitória (ES) é reconhecida por iniciativas sustentáveis*. (M. d. Turismo, Editor) Acesso em 18 de dezembro de 2014, disponível em http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20141216_13.html

- Brockman, B. K., Jones, M. A., & Becherer, R. C. (2012). Customer orientation and performance in small firms: examining the moderating influence of risk-taking, innovativeness, and opportunity focus. *Journal of Small Business Management*, 50(3), 429-446.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: a meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781.
- Busse, R. (2014). Is culture driving innovation? A multi-national quantitative analysis. *Human Systems Management*, 33(3), 91-98.
- Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., & Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442-1463.
- Caniëls, M. C., & Rietzschel, E. F. (2013). Organizing creativity: creativity and innovation under constraints. *Creativity and Innovation Management*, 22(1), 100-102.
- Capurro, R. (2011). Gestão do conhecimento cético. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 1(1), 4-14.
- Carvalho, H. (2008). *Análise multivariada de dados qualitativos* (1 ed.). Lisboa: Sílabo.
- 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.
- Chadha, S. K., & Saini, R. (2014). Information technology support to knowledge management practices: a structural equation modeling approach. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XII(1), 39-52.
- Chedli, M. K. (2014). Obtained resources through individual networking inside the organization, creativity of the supervisor and innovation. *Economics, Management & Financial Markets*, 9(4), 376-394.
- Chinloy, P., & Winkler, D. T. (2012). Contracts, individual revenue and performance. *Journal of Labor Research*, 33(4), 545-562.
- Christopher, D., & Tanwar, A. (2012). Knowledge Management in outsourcing environment: people empowering people. *The IUP Journal of Knowledge Management*, X(2), 61-86.
- Chua, R. Y. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1545-1577.
- Clauß, T. (2012). The influence of the type of relationship on the generation of innovations in buyer-supplier collaborations. *Creativity and Innovation Management*, 21(4), 388-411.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). *Métodos de pesquisa em Administração* (7 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Culpepper, M. K. (2010). KEYS to creativity and innovation: an adopt-a-measure examination. *The International Center for Studies in Creativity*, 1-19.

Dabla-Norris, E., Kersting, E. K., & Verdier, G. (2012). Firm productivity, innovation, and financial development. *Southern Economic Journal*, 79(2), 422-449.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in theory and practice*. Burlington, MA: Elsevier.

Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159-201.

De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J., & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831.

Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20.

Denti, L., & Hemlin, S. (2012). Leadership and innovation in organizations: a systematic review of factors that mediate or moderate the relationship. *International Journal of Innovation Management*, 16(3), 1-20.

Dibrell, C., Craig, J., & Hansen, E. (2011). Natural environment, market orientation, and firm innovativeness: an organizational life cycle perspective. *Journal of Small Business Management*, 49(3), 467-489.

Dong, S., Johar, M. S., & Kumar, R. L. (2012). A benchmarking model for management of knowledge-intensive service delivery networks. *Journal of Management Information Systems*, 28(3), 127-160.

Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 259-276.

Erickson, G. S., & Rothberg, H. N. (2013). A strategic approach to knowledge development and protection. *The Service Industries Journal*, 33(13), 1402-1416.

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados*. Rio de Janeiro: Elsevier.
Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro. (2014). *Índice FIRJAN de desenvolvimento municipal*. (FIRJAN) Acesso em 18 de dezembro de 2014, disponível em <http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CEC462AE9DE01464F2D4FD121D5>

Field, A. (2009). *Descobrendo a estatística usando o SPSS* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Flight, R. L., & Palmer, R. J. (2013). Organizational structure and intra-firm innovation diffusion. *Marketing Management Journal*, 23(2), 35-57.

Freeman, C., & Soete, L. (2009). Developing science, technology and innovation indicators: what we can learn from the past. *Research Policy*, 38, 583-589.

- Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 775-819.
- Gimenes, M. H. (2004). Bares e casas noturnas: um estudo exploratório sobre consumo e sociabilidade. *Turismo em Análise*, 15(1), 73-88.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-241.
- Gonçalo, J. A., Chatman, J. A., Duguid, M. M., & Kennedy, J. A. (2015). Creativity from constraint? How the political correctness norm influences creativity in mixed-sex work groups. *Administrative Science Quarterly*, 60(1), 1-30.
- Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Grupp, H., & Schubert, T. (2010). Review and new evidence on composite innovation indicators for evaluating national performance. *Research Policy*, 39(1), 67-78.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.
- Guimarães, A. J. (2014). *Gestão do conhecimento, criatividade, inovatividade e desempenho inovador em empresas de publicidade em Curitiba - PR*. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação), Universidade Federal do Paraná: Curitiba, PR, Brasil.
- Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hannachi, Y. (2015). Development and validation of a measure for product innovation performance: the PIP scale. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 23-35.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*, 39(3), 324-343.
- Hawkins, T. G., Nissen, M. E., & Rendon, R. G. (2014). Leveraging strategic sourcing and knowledge management to improve the acquisition of knowledge-based services. *Journal of Public Procurement*, 14(2), 215-251.
- Hayes, N., & Walsham, G. (2005). Knowledge sharing and ICTs: a relational perspective. In: M. Easterby-Smith, & M. A. Lyles, *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 54-77). Malden: Blackwell Publishing.
- Hirst, G., van Knippenberg, D., Chen, C. H., & Sacramento, C. A. (2011). How does bureaucracy impact individual creativity? A cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal*, 54(3), 624-641.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2011). *Estatísticas do cadastro central de empresas 2009*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro: IBGE.

- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. (18 de dezembro de 2014). *Caderno estatístico: município de Curitiba*. (IPARDES) Acesso em 18 de dezembro de 2014, disponível em <http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=80000&btOk=ok>
- Jaskyte, K., Byerly, C., Bryant, A., & Koksarova, J. (2010). Transforming a nonprofit work environment for creativity: an application of concept mapping. *Nonprofit Management & Leadership*, 21(1), 77-92.
- Jeng, D. J., & Dunk, N. (2013). Knowledge management enablers and knowledge creation in ERP system success. *International Journal of Electronic Business Management*, 11(1), 49-59.
- Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A social-structural perspective on employee-organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal*, 57(3), 869-891.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Lee, D. H. (2010). Proactive personality and employee creativity: the effects of job creativity requirement and supervisor support for creativity. *Creativity Research Journal*, 22(1), 37-45.
- Lasagni, A. (2012). How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 310-339.
- Liang-Hung, L. (2011). Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 235-257.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: past research, current debates, and future directions. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.
- Linderman, K., Schroeder, R. G., & Sanders, J. (2010). A knowledge framework underlying process management. *Decision Sciences*, 41(4), 689-719.
- Lombardo, R., & Beh, E. J. (2010). Simple and multiple correspondence analysis for ordinal-scale variables using orthogonal polynomials. *Journal of Applied Statistics*, 37(12), 2101-2116.
- Mageswari, S. D., Sivasubramanian, C., & Dath, T. N. (2015). Knowledge management enablers, processes and innovation in small manufacturing firms: a structural equation modeling approach. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XIII(1), 33-58.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- McFadden, K. L., Lee, J. Y., Gowen III, C. R., & Sharp, B. M. (2014). Linking quality improvement practices to knowledge management capabilities. *Quality Management Journal*, 21(1), 42-58.
- Mciver, D., Lengnick-Hall, C. A., Lengnick-Hall, M. L., & Ramachandran, I. (2013). Understanding work and knowledge management from a knowledge-in-practice perspective. *Academy of Management Review*, 38(4), 597-620.
- Mieres, C. G., Sánchez, J. Á., & Vijande, M. L. (2012). Internal marketing, innovation and performance in business services firms: the role of organizational unlearning. *International Journal of Management*, 29(4), 403-429.

- Mosurovic, M., & Kutlaca, D. (2011). Organizational design as a driver for firm innovativeness in Serbia. *Innovation - The European Journal of Social Science Research*, 24(4), 427-447.
- Musteen, M., & Ahsan, M. (2013). Beyond cost: the role of intellectual capital in offshoring and innovation in young firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 421-434.
- Naila, A., Najima, D., Khadija, E., & Badia, E. (2014). D-learning model for knowledge management in enterprise 2.0. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 7(1), 5-10.
- Nandita, S. (2013). Improving organization performance through Knowledge Management practices. *Advances In Management*, 6(2), 56-60.
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. (2012). Innovation strategy, human resource policy, and firms' revenue growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43(2), 273-302.
- Organization for Economic Co-Operation and Development; Statistical Office of the European Communities. (2005). *Oslo Manual* (3 ed.). Paris: OECD Publishing.
- Pan, W., Sun, L. Y., & Chow, I. H. (2012). Leader-member exchange and employee creativity: test of a multilevel moderated mediation model. *Human Performance*, 25(5), 432-451.
- Paula, F. L., Fonseca, M. J., Oliveira, R. V., & Rozenfeld, S. (2010). Perfil de idosos com internação por quedas nos hospitais públicos de Niterói (RJ). *Revista Brasileira de Epidemiologia*, 13(4), 587-595.
- Pizollito, B. A., & Stoppa, E. A. (2012). Cronobiologia e suas influências nas vivências de lazer. *Turismo em Análise*, 23(1), 78-103.
- Prado, J. C., & Fischer, A. L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales: un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*, 37, 25-63.
- Prester, J., & Bozac, M. G. (2012). Are innovative organizational concepts enough for fostering innovation? *International Journal of Innovation Management*, 16(1), 23.
- Pugna, I. B., & Boldeanu, D. M. (2014). Factors affecting establishment of an institutional knowledge management culture - a study of organizational vision. *Accounting and Management Information Systems*, 13(3), 559-583.
- Quandt, C. O., Ferraresi, A. A., & Bezerra, C. A. (2013). 10 dimensões da inovatividade e seus impactos no desempenho inovador. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 37, pp. 1-17. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: ANPAD.
- Rao, B. C. (2010). How to measure innovation. *Challenge*, 53(1), 109-125.
- Reckziegel, D. (2009). *Lazer noturno: aspectos configuracionais e formais e sua relação com a satisfação e preferência dos usuários*. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional), Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, RS, Brasil.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (3 ed.). New York: The Free Press.

- Romeiro, A. A., & Wood Jr, T. (2015). Creativity: understanding the restrictions on creative work in advertising agencies. *Brazilian Administration Review*, 12(1), 1-21.
- Rosello, J., & Tran, V. (2011). Assessing the climate for creativity: the example of a french high-tech organization. *12th European Conference on Creativity and Innovation*. 12, pp. 581-596. Faro: Faro: EACI.
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: a meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76, 130-147.
- Ruiz, P. P. (2010). *Knowledge management oxymoron's: introducing human factors to bring theory to practice*. University of Bath. Open Innovative.
- Sagiv, L., Arielli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: the interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1086-1110.
- Saini, R. (2013). Model development for key enablers in the implementation of Knowledge Management. *The IUP Journal of Knowledge Management*, XI(2), 46-62.
- Sarayreh, B., Mardawi, A., & Dmour, R. (2012). Comparative study: the Nonaka model of Knowledge Management. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 1(6), 45-48.
- Schulze, A. D., Stadel, M. J., & Netzel, J. (2014). Conflict and conflict management in innovation processes in the life sciences. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 57-75.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2012). *Inovação no setor de entretenimento é a chave para atender consumidores exigentes*. Rio de Janeiro: SEBRAE.
- Suriyamurthi, S., Velavan, M., & Radhiga, T. D. (2013). Importance of leadership in innovations of HR practices. *Advances in Management*, 6(11), 47-54.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Taylor, G. (2013). Implementing and maintaining a knowledge sharing culture via knowledge management teams: a shared leadership approach. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 69-91.
- Thong, R., & Lotta, T. (2015). Creating a culture of productivity and collaborative innovation. *Research Technology Management*, 58(3), 41-50.
- Tomic, M. K. (2010). A review of creativity within organizations from a psychological perspective. *Journal of Management Development*, 29(4), 322-343.
- Trusson, C. R., Doherty, N. F., & Hislop, D. (2014). Knowledge sharing using IT service management tools: conflicting discourses and incompatible practices. *Information Systems Journal*, 24(4), 347-371.
- Tsaur, S. H., Yen, C. H., & Yang, W. Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies? *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204.

Vacaro, I. G., Jansen, J. J., van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation*. Oxford: Oxford University Press.

von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.

Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(8), 1086-1110.

Wang, K. (2014). Factors influencing the adoption and effective use of creativity techniques in business settings: an exploratory study. *Engineering Management Journal*, 26(4), 29-37.

Weeks, M. R., & Thomason, S. (2011). An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships. *International Journal of Innovation Management*, 15(2), 303-334.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowerment leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

Artigo recebido em: 12/06/2015.

Artigo aprovado em: 01/02/2016.