

Folga de recursos organizacionais: uma revisão da literatura estendida à exploitation ou exploration

*Slack of organizational resources: a literature review extended to exploitation or
exploration*

SIMONE CESAR DA SILVA VICENTE
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.

ANOS
SINGEP

Folga de recursos organizacionais: uma revisão da literatura estendida à exploitation ou exploration

Objetivo do estudo

Este estudo tem como objetivo analisar a literatura sobre folga de recursos organizacionais e sua relação com as atividades de exploration e exploitation.

Relevância/originalidade

Há carência de estudos que analisem a folga de recurso em contextos de decisões estratégicas, em essência sobre exploitation e exploration. A relação direta entre estes construtos trouxe contribuições relevantes para teoria e para gestão frente a folga de recursos.

Metodologia/abordagem

Para realizar esta revisão da literatura, busquei, nas bases de dados Web of Science e Scopus, artigos que trataram esta relação. Os 14 artigos analisados permitiram propor um arcabouço teórico, sobre os motivadores, antecedentes e a decisão em explorar ou explorar.

Principais resultados

Os resultados mostraram que existem formas diferentes de identificar as atividades de exploration (inovações radicais), e exploitation (inovações incrementais) Os antecessores que estão relacionados aos fatores ambientais e organizacionais são insuficientes para determinar a tomada de decisão.

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa resultou em um mapa teórico que engloba os fatores tradicionais encontrados na literatura e a inclusão de novos fatores fundamentais que influenciam as tomadas de decisões em explorar ou explorar frente a folga de recursos.

Contribuições sociais/para a gestão

Os elementos encontrados nos fatores organizacionais e ambientais não são suficientes para responder as estratégias das empresas. A inclusão dos fatores comportamentais foram inclusos como fundamentais para estratégias organizacionais. Estes fatores podem auxiliar os decisões a compreender o que motiva a decisão.

Palavras-chave: Folga de Recursos, Exploration, Exploitation, Estratégia

Slack of organizational resources: a literature review extended to exploitation or exploration

Study purpose

This study aims to analyze the literature on organizational resources slack and its relationship with exploration and exploitation activities.

Relevance / originality

There is a lack of studies that analyze the resource slack in the context of strategic decisions, in essence on exploitation and exploration. The direct relationship between these constructs has brought relevant contributions to theory and management in the slack resource.

Methodology / approach

To carry out this literature review, I searched the Web of Science and Scopus databases for articles that addressed this relationship. The 14 articles analyzed allowed us to propose a theoretical framework, on the motivators, antecedents and decision to explore or exploit.

Main results

The results showed that there are different ways of identifying exploration (radical innovations) and exploitation (incremental innovations) activities. The predecessors that are related to environmental and organizational factors are insufficient to determine decision making.

Theoretical / methodological contributions

The research resulted in a theoretical map that encompasses the traditional factors found in the literature and the inclusion of new fundamental factors that influence decision-making to exploit or exploit in the face of resource slack.

Social / management contributions

The elements found in the organizational and environmental factors are not enough to answer the companies' strategies. The inclusion of behavioral factors were included as fundamental for organizational strategies. These factors can help decision-makers understand what motivates the decision.

Keywords: Slack Resource, Exploration, Exploitation, Strategic

1 Introdução

Os estudos sobre folga de recurso chamam a atenção de pesquisadores, pois representam formas de observar como estão o desempenho e as estratégias da empresa (Pang, Shen & Li, 2011; Tan & Peng, 2003). Esses estudos podem ser encontrados com abordagens sobre o uso das folgas de recursos: em atividades da empresa, como em quantidade de funcionários, maquinários; não absorvidos, como valores em dinheiro; e podem ainda, serem recursos em potencial, como os requeridos em empréstimos, financiamentos (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983). Entretanto, em que e como utilizar estes recursos ainda são questões que deixam dúvidas. Há, primeiramente, uma falta de compreensão cumulativa sobre o tema (Tabesh, Vera & Keller, 2019). Os estudos nos mostram que a folga de recurso pode incentivar novas iniciativas, tais como inovações ou no auxílio ao desempenho das empresas. Neste sentido, torna-se relevante realizar pesquisas que busquem identificar os custos e os benefícios da folga (Vanacker, Collewaert, & Paeleman., 2013).

A folga de recurso, além de desencadear a preocupação no desempenho da empresa, pode inferir em diferentes formas de aplicação deste (Danneels, 2008; Marín-Idárraga, González & Medina, 2016). Neste sentido, a empresa pode verificar em qual tipo de recurso possui a folga (Nohria & Gulati, 1996), e quais são as questões organizacionais e ambientais que podem inferir na decisão (Tabesh, Vera, & Keller, 2019). Entretanto, os processos entre reconhecer a folga de recurso, em que e porque aplicá-lo em determinadas estratégias são inconclusivos e, por vezes, sugerem novos fatores que podem impactar estas relações (Tabesh et al., 2019). Por este motivo, propus este estudo, para identificar as relações diretas entre as folgas de recursos e atividades de *exploitation* ou *exploration*.

Para atender ao propósito da pesquisa, iniciei buscando por palavras-chaves nas bases de dados reconhecidas, em artigos científicos na área de gestão, nos repositórios *Web of Science* e *Scopus*. Neles, busquei artigos que estavam relacionados à folga de recursos e às estratégias de *exploration* e *exploitation*. A busca resultou em 14 artigos para análise. Saliento que as palavras originais em inglês, *exploration* e *exploitation*, não possuem tradução literal para o português, sendo, por vezes, ambas mencionadas como exploração. Para evitar este viés linguístico, optei por manter, neste artigo, as palavras originais do inglês: *exploitation* e *exploration* (March, 1991).

Os resultados mostram que existem outros fatores relevantes, além dos organizacionais e ambientais, que devem ser pesquisados e que antecedem à tomada de decisão. Aspectos comportamentais foram agregados às análises e podem impactar também a tomada de decisão do CEO (Tabesh et al., 2019). Características, como tempo de mandato e formação do CEO, são fatores que contornam os outros fatores e podem influenciar a decisão de *exploration* e *exploitation*. Por outro lado, os estudos diferenciam os construtos e, portanto, o tipo de análise, ora sobre folga de recursos e desempenho, e ora sobre folga de recursos e inovação (Marín-Idárraga et al., 2016).

As contribuições deste estudo se posicionam em duas frentes. A primeira contribuição é para teoria, na qual propus um mapa com os principais elementos teóricos encontrados na pesquisa e sua relação com folga de recursos e aplicação em estratégias de *explorar* e *explorar*. A contribuição para prática está nos elementos que compõem os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais, sendo que este último fator tem ganhado corpo nas pesquisas. Portanto, foram, para esta pesquisa, formados os motivadores, antecessores e a decisão.

2 Revisão da Literatura

2.1. Folga de Recursos

A folga de recursos é considerada, na literatura, como aquilo que está excedendo o mínimo necessário para a empresa funcionar (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983), ou

a diferença entre os recursos disponíveis e o total que a empresa tem para pagar (Cyert & March, 1963). Esses recursos excedentes são chamados de “colchão” ou “amortecedor” para as empresas em tempos de pressões ambientais (Bourgeois, 1981). Estes recursos podem ser estratégicos e viabilizar a vantagem competitiva (Barney, 1991). A empresa, no entanto, pode ter à sua disposição alguns tipos de recursos, os quais impactam suas estratégias, sendo eles disponibilizados, realocados ou redistribuídos, conforme os objetivos estratégicos da organização (Gerard, 2005).

As empresas podem ter acesso às folgas de recursos de três formas. Bourgeois e Singh (1983) definiram o primeiro tipo de recurso como “disponível”, por estar à disposição da empresa prontamente. Este tipo de recurso é inexplorado, e pode ser utilizado em novas estratégias, em inovações (Lichtenthaler, 2016). Este também é mais fácil de ser realocado e distribuído dentro das estratégias de interesse da empresa (Bourgeois, 1981). O recurso pode ser “recuperável” e estar alocado em atividades da empresa, incorporado ao recurso produtivo. Por exemplo, pode estar à disposição dos recursos humanos e, por este motivo, é mais difícil de ser realocados e distribuído em outra atividade estratégica que a empresa desejar (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983). Por fim, a folga de recurso “potencial” é o recurso que pode ser adquirido no mercado, como financiamento e empréstimo. Este tipo de recurso também é de fácil alocação e pode estar disponível para a empresa desenvolver suas estratégias.

Os recursos organizacionais podem estar associados à forma em que estão assimilados à empresa. Os recursos podem ser “absorvidos”, ou seja, são aqueles que estão envolvidos nas atividades da empresa, na produção, em recursos humanos (Nohria & Gulati, 1996). São, portanto, custos excessivos e ociosos, que podem ser recuperados e realocados dentro de outras atividades (Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008). A literatura mostra que os recursos absorvidos podem viabilizar mais atividades de *exploitation*, em inovações incrementais (Greve, 2007). A redução de despesas gerais e realocação de talentos podem expressar uma estratégia da empresa, para otimizar e aproveitar este recurso absorvido (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983). Existem também os recursos “não absorvidos”, como dinheiro em caixa, com liquidez imediata. Esses não foram utilizados nas atividades da empresa. Os recursos não absorvidos podem influenciar inovações radicais, sendo sua possibilidade de alocação fácil, o que auxilia também nas tomadas de decisões de *exploration* (Danneels, 2002). Por exemplo, esses recursos podem auxiliar no desenvolvimento de um novo produto (Nohria & Gulati, 1996), para ingressar em um novo mercado (Dasí, Iborra & Safón, 2015), em projetos de inovações (Marlin & Geiger, 2015), e mesmo para se investir em novas tecnologias (Tan & Peng, 2003).

A folga ou a sobra de recursos pode impactar em estratégias diferenciadas nas empresas. Uma primeira versão é que o excesso de folga deixa as empresas menos preocupadas com a escolha de seus projetos e, por isso, podem ser ineficientes (Berard & Fréchet, 2020). Já a falta ou a escassez, desencadeiam uma análise melhor de em que setor investir o recurso (Voss et al., 2008). Nesta interpretação, os autores propõem que menor folga de recursos impactam em mais *exploitation* e sua realocação, em atividades menos arriscadas, portanto, mais seguras (Boso, Leonidou, Uddin, Adeola & Hultman, 2017). Por outro lado, o excesso pode proporcionar mais atividades de *exploration*, projetos mais arriscados e mais inovações radicais (Voss et al., 2008).

A compreensão sobre a utilização de recursos nas empresas ainda é inconsistente (Marlin & Geiger, 2015; Natividad, 2013). Na literatura, identifica-se o impacto que a folga de recursos tem sobre o desempenho financeiro (Tan & Peng, 2003), desempenho social (Shahzad, Mousa & Sharfman, 2016), nos recursos humanos (Mishina, Pollock & Porac, 2004), e em inovação (Marlin & Geiger, 2015). Mesmo havendo vários estudos, os resultados continuam ambíguos, sendo que ora podem ser resultados positivos, ora resultados negativos, ou ainda curvilíneo, relacionados as folgas de recursos (Tabesh et al., 2019). Em outra vertente, as

pesquisas também não estão consistentes quanto a como e quando as folgas de recursos influenciam os resultados (Paeleman, Fuss, & Vanacker, 2017; Tabesh et al., 2019).

Estudos que analisam, além dos fatores diretos, outros fatores que podem impactar as decisões das empresas estão emergindo. Esses trabalhos desconsideram a questão de custo e benefício dos recursos organizacionais (Cyert & March, 1963), voltando-se à uma análise mais comportamental (Tabesh et al., 2019). Tabesh et al. (2019) analisaram fatores relacionados aos CEOs e quando estes os influencia a tomarem decisões quanto à folga de recursos e sua aplicação em *exploitation* ou *exploration* (ver também: Gerard, 2005; Voss et al., 2008). O impacto é diferente, incluindo características, como tempo no mandato, que podem sugerir que CEOs com menos tempo de casa são propensos mais à *exploration*. Inversamente, os que possuem mais tempo de casa, podem optar pela segurança e mais atividades de *exploitation* (Tabesh et al., 2019).

Neste estudo, não se faz distinção entre os tipos de folga de recursos, pois identificam-se as relações existentes, conforme proposto pelos autores. Entretanto, observa-se como são utilizadas estas folgas, em *exploration* e *exploitation*. Parte-se, assim, do pressuposto que, havendo folga de recursos, a empresa poderá se engajar em diferentes tipos de estratégias (Tan & Peng, 2003).

2.2 Exploration e Exploitation

A literatura sobre folga de recurso nos remete a como utilizar estes recursos na empresa (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983). Os gestores podem investir em atividades que lhes são conhecidas, aprimorar recursos existentes, refinar atividades que possam trazer mais eficiência, recombina conhecimentos, realocar talentos. Estes tipos de atividades são conhecidos, na literatura estrangeira, como *exploitation*. Inversamente a esta, temos os gestores que buscam variâncias, decisões mais arriscadas, mais experimentação, novos conhecimentos. Estas são ações conhecidas como *exploration* (March, 1991). Estes termos não têm uma tradução literal para o português e podem trazer conflitos na compreensão. Para evitar este problema, nesta pesquisa, utilizei os termos originais em inglês. Mesmo assim, uma interpretação válida poderia expressar os termos como “exploração”, para *exploitation* e “prospecção”, para *exploration*. Estes termos são contextualizados pela natureza da ação, em que prospecção condiz com trilhar novos caminhos, novas ideias, desbravar, enquanto explorar é aproveitar, é tirar proveito, vantagem de algo, utilizar (assim como são usados para explicar os conceitos originais, vistos nas obras de Levinthal & March, 1981; March, 1991).

Existe uma discussão ambígua sobre os dois tipos de estratégias. Para alguns, são dois tipos de atividades independentes, ou seja, ou a empresa *explora* ou *exploita* (He & Wong, 2004). Isto ocorre porque uma atividade de *exploration* pode exigir maior desprendimento de recursos, inversamente à *exploitation* (March, 1991). Ambientes com mais incertezas favorecem as estratégias de *exploitation* e menos a *exploration* (Atuahene-Gima & Murray, 2007). *Exploration* e *exploitation* podem também ser ações divergentes ou opções divergentes entre os gestores, quando competem com recursos limitados (He & Wong, 2004). A explicação é que as empresas optam pelo que pode ser construído com aquela folga de recurso. Portanto, recursos limitados podem inferir em mais *exploitation* e, se as folgas forem mais largas, a propensão em *explorar* será mais atrativa (Tabesh et al., 2019).

Há, por outro lado, pesquisas que assumem que as estratégias podem coexistir dentro da empresa, sendo possível terem um *pool* ou percentual para *exploitation* e outro *exploration* (Atuahene-Gima & Murray, 2007; Levinthal & March, 1981). Entretanto, estas estratégias estão vinculadas a fatores, como conhecer o mercado de atuação (Atuahene-Gima & Murray, 2007), o reconhecimento do recurso disponível, por exemplo, excesso de talentos em recursos humanos (Mishina et al., 2004), ou se a empresa tem estrutura complexa e se essas são mais formais (Berard & Fréchet, 2020). Estes fatores desencadeiam a decisão estratégica e impactam

em inovações e desempenho das empresas (Berard & Fréchet, 2020; Tabesh et al., 2019). Portanto, não existe consistência entre o que influencia a empresa tomar uma decisão em prol da outra, ou ambas.

Algumas relações são, no entanto, relevantes na literatura entre a folga de recursos e as decisões em *explorar* ou *explorar*. Primeiramente, quanto existe mais folga de recursos, haverá a tendência em inovações radicais e, portanto, mais *exploration* (Voss et al., 2008). Ao contrário, menos folga de recursos propiciará a inovação incremental, aproveitando os conhecimentos existentes e, por consequência, mais *exploitation* (Lichtenthaler, 2016). Da mesma forma, a empresa que tem recursos limitados inibe a experimentação, por serem, essencialmente, ambientes incertos. Quando a folga é alta, a falta de objetivos claros e disciplina pode impactar os investimentos que não são promissores e menos lucrativos (Abu Salim, Sundarakani, & Lasrado, 2019; Bourgeois, 1981).

A ambidesteridade organizacional está na capacidade da empresa balancear os esforços entre *explorar* ou *explorar*, em inovações radicais ou incrementais (Tabesh et al., 2019). A compreensão sobre o tema é limitada e sofre com fatores que podem impactar a decisão de se optar por ser uma empresa ambidestra (Berard & Fréchet, 2020). Fatores organizacionais, ambientais e, mais recentemente, fatores relacionados aos tomadores da decisão, têm impactado o processo e o desempenho das empresas (Marín-Idárraga et al., 2016; Tabesh et al., 2019). O estudo de Marín-Idárraga et al. (2020) demonstra esta preocupação e o quanto os fatores podem inferir em melhor desempenho em *exploration* e *exploitation*. Os autores concluem que a presença de fatores moderadores implica em resultados diferentes, em uma ou outra estratégia.

Frente a este contexto, este estudo busca compreender como as relações apontadas pelos autores podem construir um arcabouço em termos de antecedentes organizacionais, considerando as relações diretas com as atividades de *explorar* ou *explorar* na percepção da folga de recursos organizacionais.

3. Método

Para identificar os estudos relevantes sobre folga de recursos, estratégias de *exploration* e *exploitation*, pesquisei os artigos científicos em duas grandes bases de dados *Web of Science-Wos* e *Scopus*, as quais são habitualmente utilizadas em pesquisas de gestão (Agusti-Perez, Galan, & Acedo, 2020; Singh, Singh, Karmakar, & Mayr, 2021). Inicialmente, fiz uma busca com a expressão em inglês “*resource slack*” (por exemplo, em Boso et al., 2017), que, traduzida, seria folga de recursos. Entretanto, ao analisar alguns artigos, percebi que os autores expressavam o mesmo termo em inglês como “*slack resource*” (Tabesh et al., 2019). Ao pesquisar separadamente os termos, o retorno de artigos eram diferentes em quantidades, mas, na essência, tratavam o assunto de folga de recursos. Considerando esta divergência, optei por utilizar as técnicas booleanas e busquei os artigos com os seguintes termos: “*slack resource*” or “*resource slack*”, na *Wos*, na opção “*todos*” e, na *Scopus*, na opção “*título, resumo, palavras-chave*”. As restrições (filtros) utilizadas foram: somente artigos, publicados até julho de 2021, na categoria *business e management* (*Wos*) e *business, management e accounting* (*Scopus*).

Para atender ao objetivo deste estudo, que é identificar as relações entre folga de recursos e as variáveis *exploration* e *exploitation*, efetuei uma nova pesquisa sobre os artigos encontrados na primeira busca, primeiramente, com os termos em técnicas booleanas, sendo assim com: *explor* or exploit**. Em seguida, refinei ainda mais a pesquisa, considerando especificamente as palavras: *exploration or exploitation* (na *Wos*, sobre o resultado encontrado da segunda busca e, na *Scopus*, nas palavras-chaves). Isto foi uma medida que impediu que a amostra tivesse um viés muito grande, dada a amplitude que têm as palavras *exploration or exploitation* (*explor* or exploit**).

A pesquisa na *Wos* retornou 119 artigos. Ao refinar a busca, conforme descrito, o resultado foi um total de nove artigos. Da mesma forma, na base *Scopus*, a quantidade inicial

foi de 504 artigos e, ao final, foi de sete artigos. Transporte os artigos para uma planilha e iniciei uma primeira análise. Confrontei os artigos da Wos com os obtidos na Scopus. Identifiquei que somente dois dos sete artigos da Scopus estavam entre os nove artigos da Wos, identificando cinco artigos que não duplicaram. Minha amostra inicial de artigos considerou nove artigos da Wos e cinco artigos da Scopus, totalizando 14 artigos iniciais para análise.

3.1 Amostra

A amostra inicial desta pesquisa contempla 14 artigos. Quanto às parcerias em pesquisas, destaco que somente dois autores efetuaram a pesquisa sem parceiros, sendo o primeiro Danneels (2008), que traz os antecedentes que envolvem a folga de recursos. Em pesquisa paralela, foi identificado que este autor (Erwin Danneels) nos mostra que tem o hábito de produzir artigos, na grande maioria, sozinho. O outro autor que trabalhou sozinho na obra retirada da busca foi Lichtenthaler (2016). Sua pesquisa trata de uma revisão da literatura, com destaque para folga de recursos e a inovação colaborativa. Tal como Danneels, também tem trabalhos publicados como único autor (Ulrich Lichtenthaler). Os demais artigos foram produzidos em parcerias, com mais de um colega (cinco artigos), com mais dois colegas (seis artigos) e com mais três colegas (um artigo). Portanto, há predominância da colaboração no desenvolvimento dos artigos, com mais de dois autores, firmando uma tendência em parcerias para publicações de artigos científicos.

Em relação aos títulos, identifiquei que há uma dualidade, ora utilizando-se os termos *exploration* e *exploitation*, ora inovação. Isto ocorre em essência porque os autores tratam da inovação e não utilizam, em seus artigos, as palavras usadas nesta pesquisa (*exploration* e *exploitation*). e sim inovação radical e inovação incremental (Marín-Idárraga et al., 2016; Thanasopon, Papadopoulos & Vidgen, 2018). Talvez por este motivo, as pesquisas criam tantas divergências para dimensionar em que, como e porque aplicar os recursos, em uma ou outra estratégia, ou mesmo em ambas (Soetanto & Jack, 2018).

Ainda, identifiquei a deficiência em se entender o tema como “estratégia organizacional”. Por este motivo, os artigos resultantes das buscas caminham para linhas paralelas, como marketing, inovação, tecnologia. Nos estudos, é natural que haja ligação com outras disciplinas, mas o distanciamento entre a estratégia organizacional e as possíveis outras formas de descrever o assunto são muito diversas, nesta amostra. Constata-se, no artigo de Lam et al. (2019), a amplitude que pode ser propostas nos estudos. Os autores estudaram a ambidestria do vendedor em relação a obter novos clientes ou trabalhar clientes existentes na presença da folga do recurso “tempo”.

Há ampla diversidade na forma de analisar as relações estudadas neste artigo. No entanto, busca-se, em pesquisas de campo, encontrar estas respostas (Luo et al., 2016). Os dois estudos comuns às duas bases (Berard & Fréchet, 2020; Tabesh et al., 2019) apresentavam pesquisa de campo para descrever os fatores relacionados. Embora sejam identificadas, na literatura, as definições para folga de recursos, *exploration* e *exploitation*, estes ainda são estudos inconclusivos, quanto ao que poderá refletir melhor estes construtos. Talvez por isso sejam necessárias as pesquisas de campo, para auxiliar e consolidar os construtos que melhor expressam os termos. Jifri et al. (2016) também optaram por pesquisa com uso de questionário, e com perguntas que identifiquem o tipo de folga. Por exemplo, “aos respondentes, se eles foram capazes de satisfazer as necessidades de empréstimos no período anterior” para folga potencial. Da mesma forma, há pesquisa sobre a responsabilidade social da empresa, medida pela emissão de carbono e pelo desempenho financeiro da empresa mediado pela folga de recursos (Robaina & Madaleno, 2020). Estes autores consideram que a folga tem efeitos positivos sobre desempenho financeiro e o desempenho ambiental. Portanto, os estudos são, predominantemente, efetuados com dados primários (pesquisas de campo) e as análises, por regressão.

Outra constatação em relação à amostra é sobre os dados organizacionais. Estes dados são, em essência, tamanho da empresa, idade da empresa e seu desempenho. São variáveis utilizadas como controle e coletadas nos órgãos governamentais, que disponibilizam estes dados. Tais órgãos estão no país onde as empresas pesquisadas estão, por exemplo, Compustat e BoardEx (Choi & Park, 2017; Tabesh et al., 2019; Danneels, 2008) para as empresas sediadas nos Estados Unidos. Os dados secundários, como estes usados por aqueles autores, também são relevantes para estabelecer o nível de *exploration* e *exploitation*. Os autores utilizam as patentes para identificar se estão promovendo inovações radicais ou incrementais nas organizações (Choi & Park, 2017; Tabesh et al., 2019). Identifica-se que dados secundários são necessários para explicar possíveis respostas para as relações propostas pelos autores.

Por fim, neste trabalho, não há distinção quanto aos anos de publicações e o retorno de artigos, que foram predominantemente artigos recentes, realizados a partir de 2012, com exceção de um artigo de 2008. Isto pode indicar que as pesquisas relacionando folga de recursos, *exploration* e *exploitation* estão criando corpo. Pondera-se sobre suas diferenças e igualdades, mas, em essência, buscam-se novas relações com estes fatores. Isto mostra a relevância em estudar o tema, as relações que podem existir e para onde estão caminhando pesquisas na área, principalmente, quanto a dimensão de cada fator.

4 Resultados

4.1 Implicações teóricas

As bases teóricas encontradas neste estudo estão consolidadas quanto aos conceitos utilizados sobre folga de recursos. As referências utilizadas para descrever folgas de recursos são, em maioria, os trabalhos seminais, começando por Cyert e March (1963), que relacionam os custos e benefícios de tê-las. Em seguida, o autor mais citado é Bourgeois (1981), que classifica as folgas disponíveis, recuperáveis e potenciais. Posteriormente, para determinar se os recursos são absorvidos ou não, encontrou-se Bourgeois e Singh (1983). Para contextualizar estes tipos de folga, as bases teóricas usam Levinthal e March (1981), com inclusão da tecnologia e Nohria e Gulatti (1996), para inovação e Tan e Peng (2003), para desempenho com relação às folgas de recursos organizacionais. Para concluir, os resultados obtidos ainda são inconclusivos, às vezes negativo, às vezes positivo, ou curvilíneos quanto aos efeitos que as folgas podem trazer às estratégias da empresa. Luo et al. (2018) apresentam, no entanto, uma nova forma de avaliar esta relação. Os resultados da pesquisa destes autores mostram uma relação em “S horizontal”, afirmando que as empresas precisam de recursos apropriados aos seus planos estratégicos. Além desses planos poderem reduzir a folga, podem ser prejudiciais em sua implantação. Choi e Park (2017) utilizaram duas dimensões da capacidade absorptiva (heterogênea e homogênea), para identificar o desempenho financeiro no curto prazo. Os autores criaram hipóteses com relações em forma de U invertido. Naquela pesquisa, constataram que a capacidade heterogênea esta negativamente relacionada ao desempenho financeiro em curto prazo, o que poderá trazer ônus à empresa. No entanto, a folga de recursos poderá ser benéfica à absorção de conhecimento externo (capacidade absorptiva heterogênea). Já inversamente, a capacidade homogênea (conhecimento interno) não sofre impacto com a folga de recursos e o desempenho financeiro no curto prazo. Esta oratória nos mostra a diversificação nos resultados contidos nas pesquisas da literatura relacionada à folga de recursos. Embora as definições utilizadas sejam conceitualmente aceitas, os efeitos ainda são inconclusivos.

Em relação aos conceitos sobre *exploration* e *exploitation*, há muitos incrementos, mas as bases teóricas encontradas nestes estudos continuam baseadas nos artigos seminais. Em essência, as definições de March (1991) são predominantes, sendo que, por vezes, voltam a citar Levinthal e March (1981) para complementar as definições. Por outro lado, as pesquisas mostram, após March (1991), que as duas atividades estratégicas podem não ser tão divergentes,

sendo possível serem utilizadas na empresa uma das estratégias, ambas ou em porções diferenciadas. Desta trinalidade, surgiram estudos que empoderaram a questão da ambidestria, como o estudo de Marín-Idárraga et al. (2016). A ambidestria é vista como uma estratégia em que as atividades de *exploration* e *exploitation* devem caminhar juntas, em busca de diferentes tipos de inovação (Marín-Idárraga et al., 2016).

Por outro lado, a amplitude que as palavras pesquisadas possuem podem impactar os estudos em várias linhas de pesquisas. Dessa maneira, *exploration* e *exploitation* proporcionam um canal para outras linhas de pesquisas, menos comum em outros estudos sobre o tema. Como exemplo, tem-se o artigo de Thanasopon et al. (2018), que trata de desenvolver uma teoria dentro de inovação de serviços, com entrevistas e análise de conteúdo. A ligação desse trabalho com o objetivo desta pesquisa está na inovação radical. Os autores colocam como uma dimensão ter folga de recursos, que possibilite desenvolver os projetos de inovação. Apontam essa possibilidade como sugestões para pesquisas futuras, aliada a conhecimento prévio sobre a inovação. Neste sentido, tal amplitude traz estudos como de Lam et al. (2019), que analisaram a exploração de clientes novos ou exploração de clientes conhecidos para o crescimento das vendas, e o tempo gasto para isso. Estes elementos deixam mais abrangentes as questões sobre o que de fato podemos considerar como *exploration* e *exploitation*.

As deficiências em entender o que de fato define *exploration* e *exploitation* foram mitigadas por Luo et al. (2016). Esses autores codificaram as palavras baseadas nas definições dadas por March (1991) e buscaram as raízes das palavras, vocábulos, sinônimos, construindo termos que estavam relacionados. Permitiu-se, assim, a criação de parâmetros satisfatórios para quantificar os textos dos relatórios anuais da empresa, baseados nas palavras encontradas (a lista de palavras pode ser vista em Apêndice do artigo). Assim, diminuíram as incertezas e vieses que poderiam trazer resultados inconscientes. Entretanto, para representar se a empresa explora mais do que aproveita, os artigos utilizam, com frequência, as patentes, analisando se as empresas possuem familiaridade com as patentes já existentes (familiares) ou se eram novas (não familiares), para classificar se houve inovação radical ou inovação incremental (Choi & Park, 2017; Tabesh et al., 2019). Por outro lado, há, nos artigos buscados, as pesquisas feitas com entrevistas. Essas buscam identificar por questionário se a empresa possui algo relacionado ao objetivo do estudo. Por exemplo, Berard e Fréchet (2019) buscaram, em outros artigos, parâmetros para formalização (Nohria & Gulati, 1996), empoderamento estrutural (Nauman, Khan & Ehsan, 2010) e a construção da pesquisa. Ou mesmo no estudo de Huang e Li (2012), que adaptaram dez itens do trabalho de Atuahene-Gima e Murray (2007) para indicar a extensão de *exploration* e *exploitation* nas equipes do projeto.

Há confirmação empírica de que maior folga está relacionada a mais *exploration* de novos conhecimentos, e que menor folga, em *exploitation* (Luo et al., 2016), ou inovações incrementais, com folgas absorvidas e inovações não absorvidas em inovações radicais (Berard & Fréchet, 2019). Aponta-se, também, que a folga pode influenciar as estratégias combinadas em *exploration* e *exploitation* (Luo et al., 2018). O campo teórico, portanto, é altamente promissor para novas pesquisas e novas relações que possam identificar estratégias e desempenho das empresas.

4.2 Implicações práticas

A primeira relevância teórica nas relações entre os construtos que encontrei está na observação dos fatores que estão envolvidos nos processos decisórios (Berard & Fréchet, 2020; Tabesh et al., 2019). Os autores definem que existem dimensões ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam as decisões estratégicas da empresa. Os estudos tratam estas dimensões como antecedentes, que podem influenciar, diversamente, *exploration* e *exploitation*, mediadas pela folga de recursos organizacionais (Tabesh et al., 2019).

Dentro de cada um destes três grandes grupos, encontrei fatores que podem representá-los. Os fatores como dinamismo, ameaças, complexidade, regulamentos, pressões institucionais, competitividade, incertezas ambientais e regiões geográficas fazem parte da dimensão ambiental (Tabesh et al., 2019). Fatores como setor de atuação, tamanho da empresa, idade da empresa, região geográfica, estoque, desempenho, capacidade inovadora, intensidade de marketing e disponibilidade de recursos fazem parte da dimensão organizacional (Berard & Fréchet, 2020). Por fim, há a dimensão comportamental, atrelada à teoria do alto escalão, com fatores relacionados ao CEO e extensões aos proprietários institucionais. Esta última dimensão, na qual observam-se os comandantes da decisão, tem sido a preocupação dos pesquisadores. Isto ocorre porque, até então, o foco principal das pesquisas considerava as dimensões ambientais e organizacionais como antecessores que refletem na tomada de decisão. No entanto, fatores relacionados aos tomadores de decisão podem influenciar a estratégia tomada. Por exemplo, o tempo de mandato e a idade do CEO podem enfraquecer a opção por *exploration* (Berard & Fréchet, 2020; Tabesh et al., 2019).

Dentro da dimensão organizacional, encontrei a disponibilidade de recursos, os quais estão divididos em folgas de recursos não absorvidas (disponível e potencial) e absorvida (recuperável). Estes recursos também são antecedentes à estratégia de *exploitation* e *exploration*. O tipo de folga de recursos pode influenciar a decisão a ser tomada pelo gestor da empresa sobre qual tipo de estratégia adotar. Os antecedentes que foram explorados pelos autores condicionam e refletem na tomada de decisão em *explorar* ou *explorar*. Nesta vertente, também acolhi o que seriam os antecedentes destas duas formas estratégicas de lidar com a folga de recursos organizacionais.

Outra evidência encontrada nos estudos é sobre a força dos antecessores de folga de recursos na tomada de decisão estratégica. Choi e Park (2016) consideraram a folga de recursos não absorvida como moderadora para analisar a capacidade absorvida e desempenho da empresa. Verificou-se que o dinheiro, como um recurso ocioso, é mais responsivo ao efeito da capacidade de absorção heterogênea (conhecimento externo) do que ao efeito da capacidade de absorção homogênea (conhecimento interno) na melhoria do desempenho financeiro. Esses autores confirmaram que há uma linearidade positiva entre a capacidade de absorção homogênea e seu desempenho financeiro em curto prazo. Além disso, apontam que a empresa com capacidade de absorção homogênea tem uma associação em forma de U invertido com seu próprio desempenho financeiro em longo prazo. Da mesma maneira, a capacidade de absorção heterogênea é mais responsiva ao desempenho de curto prazo, do que a capacidade de absorção homogênea com a folga de recursos. Os resultados sugerem um efeito curvilíneo em relação à capacidade de absorção heterogênea e o desempenho financeiro em longo prazo.

Huang e Li (2012) também optaram por usar a folga de recursos como moderadora do processo de aprendizagem de equipes de projetos. Os autores concluíram que o desempenho de equipes de projetos é mais eficaz com a folga de recursos, absorvidos ou não absorvidos. Além disso, desempenho do projeto também pode ser impactado pelo compromisso com a aprendizagem por *exploration* e *exploitation*. Mais *exploration* pode desbloquear iniciativas inovadoras e a *exploitation*, o desenvolvimento interno dos produtos. No entanto, aqueles autores alertam para os interesses dos gestores no desenvolvimento de projetos, pois interesses pessoais podem sobrepor os da empresa e acentuar a folga de recursos. Outro estudo, que considerou a folga absorvida e não absorvida como moderadoras, é o realizado por Luo Luo, Ge e Zang (2016), que verificou dimensões combinada ou equilibrada da ambidesteridade em relação ao desempenho a longo prazo. Os autores encontraram apoio para estas relações. Entretanto, afirmam que, quando a folga é baixa, é mais crítica para a ambidestria equilibrada, em relação ao desempenho em longo prazo, e a quando a folga é mais abundante, o que contribui mais para a ambidestria combinada.

Berard e Frechet (2019) constataram que a folga de recursos é uma alavanca poderosa para ambidestria, ou seja, para *exploration* e *exploitation* em pequenas e médias empresas. Empresas pequenas necessitam de flexibilidade financeira, pois este é um dos recursos que menos possuem, e a ambidestria pode ser estratégica, ao utilizar o recurso excedente. No entanto, quando tratam de folga de recursos humanos, a ambidestria pode causar desequilíbrio entre as duas opções estratégicas, sendo que, não necessariamente, o efeito que pode ocorrer em uma estratégia poderá refletir em efeito positivo indireto na outra estratégia. Os autores mostram que as duas estratégias se complementam (Jifri et al., 2016) e, além disso, estudaram as pequenas e médias empresas, com as variáveis independentes folga absorvida-estoque e potencial-satisfazer empréstimos do período anterior. Embora os autores tenham utilizado a hostilidade da empresa e a intensidade competitiva como moderadoras da relação, a influência que a folga de recursos exerce pode ser diferente. Portanto, a folga potencial é influenciada pela hostilidade da empresa, enquanto a folga absorvida é influenciada pela intensidade competitiva. Além disso, a folga potencial ocasiona maior responsabilidade, enquanto a folga absorvida, menos responsabilidade e possíveis erros em projetos de alto risco.

Como Luo et al. (2018) Luo, Kumar e Mallick (2018) afirmaram, é fundamental alinhar o tipo apropriado de recursos para *explorar* ou *explorar* (uma estratégia que coloca o recursos em S horizontal). O recurso absorvido facilita a *exploitation* e o recurso não absorvido facilita a *exploration*. Tabesh et al. (2019) estudaram a relação direta entre folgas não absorvidas de recursos e as atividades de *exploration* e *exploitation* de recursos e consideraram as características do alto escalão como moderadoras. Para esses autores, a folga não absorvida cria efeitos diferenciais na *exploration* e *exploitation* e a folga não absorvida está associada a um aumento da participação de *exploration* e uma diminuição da participação de *exploitation* nas atividades da empresa. Esses relacionamentos são enfraquecidos em empresas lideradas por CEOs com mais tempo de permanência na empresa, ou com mais ampla experiência funcional. No caso de CEOs com formação técnica, a relação negativa entre folga e *exploitation* torna-se positiva, enquanto a ligação entre folga e *exploration* torna-se negativa. Para encontrar estes resultados, os autores consideraram a folga absorvida como controle destas relações.

A Figura 1 sintetiza os achados deste estudo quanto à influência da folga de recursos no desempenho das empresas. Observa-se que o poder da folga pode influenciar nas decisões estratégicas. Quando ocorre em forma de U invertido, considerando que a folga é maior, mais *exploration* poderá ocorrer e, diretamente, o processo fica relacionado a maior desempenho em longo prazo. Se a folga for menor, maior será a *exploitation* e o desempenho em curto prazo. Já a ambidestria, sugere que a relação será em S horizontal, equilibrando as duas estratégias e o desempenho desejado.

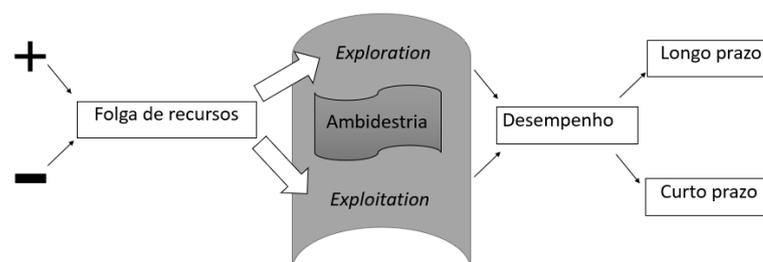


Figura 1 -Efeitos da folga de recursos
 Fonte: elaborada pela autora (2021).

5. Discussão

É possível enumerar alguns pontos nesta revisão da literatura, primeiramente, sobre o impacto que a folga de recursos tem sobre o desempenho das empresas. Embora na literatura confirmássemos que os recursos podem influenciar as decisões estratégicas de uma empresa, os resultados ainda são inconsistentes (Tan & Peng, 2003). Por exemplo, os recursos disponíveis, recuperáveis ou potenciais, como descrevem os autores (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983), podem ter significados e relações diferentes para decisões estratégicas e, por consequência, no desempenho das empresas. A primeira evidência, neste estudo, é exatamente a necessidade de serem feitas muitas pesquisas exploratórias para identificar quais tipos de recursos as empresas possuem. Percebi que as variáveis financeiras e o desempenho financeiro fazem parte de mais estudos, porque, de fato, são dados mais acessíveis. Por consequência, também, são mais visíveis aos gestores na hora de tomarem decisões estratégicas.

Há, portanto, carência de estudos que busquem identificar outras folgas de recursos, como aqueles que estão absorvidos nas atividades das empresas. A folga imobilizada é mais difícil de ser acessada, ou transferida em caso de necessidade, principalmente, em curto prazo (March, 1991, já alertava sobre isso). No entanto, estes recursos podem ser motivadores para estratégias mais ampla, mais planejadas em longo prazo, como, por exemplo, usando folga dos recursos humanos em estratégias compartilhadas de inovação. Alguns estudos tentaram se apropriar desta identidade de um tipo de recurso para definir novas estratégias, ou melhorar os processos (Huang & Li, 2012; Vanacker et al., 2013), mas há ainda muitas lacunas a serem preenchidas. Da mesma forma, quando falamos de recursos ociosos, utilizando como exemplo maquinários que não chegam a sua capacidade de produção, é válido questionar como utilizar este recurso absorvido para obter melhor desempenho. Elementos como estes podem sugerir em novas pesquisas, como o estudo de Troilo et al. (2014), que buscaram identificar como transformar recursos ociosos em inovações radicais, destacando que isto é benéfico para empresas e ainda pouco pesquisado. Uma lista é sugerida por Marín-Idárraga et al. (2016), para estudo de antecedentes na *exploration* e *exploitation*, os quais ampliam significativamente as possibilidades de análises, com relação à folga de recursos.

A folga de recursos tende a ser um motivador das estratégias organizacionais. No entanto, os fatores que influenciam a utilização destes recursos são abrangentes e desencadeiam muitas abordagens dentro deste tema. Identifica-se que fatores organizacionais, como tamanho da empresa, idade, seu próprio desempenho, região de atuação, setor de atuação, impactam de forma diferente na utilização da folga de recursos (Berard & Fréchet, 2020; Tabesh et al., 2019). Isto parece ser relevante, pois características diferentes podem gerar resultados diferentes (George, 2005). Entretanto, estes fatores organizacionais podem ser também relevantes para as pesquisas e impactar os resultados. Nesta pesquisa, identifiquei que os fatores internos à organização devem ser tratados como capacidades absorptivas homogêneas (Choi & Park, 2017), ou como competências de primeira ordem (Danneels, 2008). Por outro lado, têm-se os fatores ambientais, tais como ameaças, regulamentos, pressões institucionais, complexidade e incertezas ambientais, que trazem inferência no desempenho da empresa (Voss & Voss, 2008). Estes fatores são, então, as competências de segunda ordem (Danneels, 2008), ou as capacidades absorptivas heterogêneas (Choi & Park, 2017). São fatores que estão externos à empresa.

Como contribuição, identificam-se autores abordando os fatores organizacionais como capacidades de primeira ordem e os fatores ambientais, como de segunda ordem. Quanto à primeira ordem, estão relacionadas as funções básicas da empresa e habilidades em fornecer, transformar e distribuir melhor que seus concorrentes (baseados na teoria Visão Baseada em Recursos – RBV, de Barney, 1991). Essas funções podem possuir vários elementos e são considerados antecessoras da *exploitation*. Quanto à segunda ordem, podem ser relacionados a

capacidade de absorção de conhecimento, habilidade de desenvolver relações interorganizacionais e facilitadores de alavancagem financeira e projeção de mercado (baseados na teoria das Capacidades Dinâmicas-Eisenhardt & Martin, 2000). Estas relações foram tratadas por Marín-Idárraga et al. (2016), que, tal como Dannels (2008), identificou duas competências de segunda ordem, que alteram a base de recursos, adicionando, reconfigurando e construindo novas competências. São fatores relacionados ao marketing, inclusão de novos clientes e à P&D, com tecnologias promissoras, que podem adicionar novas competências à primeira ordem.

As pesquisas utilizam muitos dos fatores ambientais e organizacionais para identificar as relações entre as decisões estratégicas e o desempenho obtido por elas. Porém, estão surgindo estudos que buscam observar outros fatores, que podem impactar esta relação, sendo estes os fatores relacionados ao alto escalão, aos dirigentes, aos que tomam a decisão de investir em uma ou outra estratégia. Estes fatores estão relacionados à capacidade cognitiva destas pessoas, ao conhecimento que possuem, às experiências vividas, sejam profissionais ou pessoais, que transformam todo este conhecimento em parâmetros para a tomada de decisão. A diferença pode não estar nas igualdades entre as empresas, considerando os fatores organizacionais e ambientais, mas sim na diferença entre os gestores, sua formação, experiências e crenças pessoais, que podem induzir a comportamento organizacional e a um resultado futuro (Marín-Idárraga et al., 2016).

Estas questões já eram tratadas por Hambrick e Mason (1984), que argumentaram que as empresas são reflexos dos seus gestores, e agora podem ser consideradas antecessoras de uma decisão, envolvendo a folga de recursos e o tipo de decisão a ser tomada (Tabesh et al., 2019). Portanto, o termo cognitivo, usado por Marín-Idárraga et al. (2016), representa o comportamento dos gestores e reflete o que foi possível apreender na leitura dos artigos. Também, que os aspectos cognitivos levam à teoria comportamental e que estudos em estratégia buscam entender quais são seus impactos nas empresas (George, 2005; Greve, 2003; Marín-Idárraga et al., 2016). Intitulei estes fatores, cognitivos comportamentais, como competências de terceira ordem, os quais também são antecedentes que influenciam as decisões estratégicas da empresa e a ação de *exploration* e *exploitation* (Tabesh et al., 2019).

O conhecimento adquirido pela empresa, seja interno ou externo, constitui seu arcabouço para implementar ações. Se a empresa tem conhecimento sobre algo, o processo de decisão é mais seguro, menos arriscado, pode sugerir mais segurança em implantar estratégias no que se conhece. A complexidade diminuiu, o investimento diminuiu e o resultado pode ser mais preciso. Portanto, o conhecimento adquirido pode levar à aprendizagem (March, 1991) e à mudança de comportamento. Considerando este princípio, nesta pesquisa, identifica-se que o conhecimento está intrinsecamente ligado às inovações. As folgas de recursos e conhecimentos existentes levam a inovações incrementais, aprimorando ou incrementando algo que a empresa de que já tem domínio e impactam a inovação colaborativa (Lichtenthaler, 2016) e em inovações de serviços (Thanasopon et al., 2018). Já o conhecimento existente em fatores externos, pode auxiliar em projetos de inovações radicais (Lichtenthaler, 2016).

A inovação radical está relacionada à *exploration* e a inovação incremental está relacionada à *exploitation* (Marín-Idárraga et al., 2016). A habilidade para executar uma tarefa está relacionada às competências de primeira ordem e às habilidades de aprender novas tarefas, relacionadas na segunda ordem (Danneels, 2008). O conhecimento é entendido, portanto, como uma competência, habilidade de exercer algo, que pode interna ou externa aos domínios da empresa, e levam a uma decisão estratégica da empresa em investir no que pode obter melhores resultados.

A decisão em *explorar* ou *explorar* pode ser influenciada por vários antecessores, como visto nas obras de meta-análises anteriores (Danneels, 2008; Marín-Idárraga et al., 2016), em

essência, por fatores relacionados à organização, ao ambiente e, mais recentemente, por fatores comportamentais (Tabesh et al., 2019). No entanto, tomar a decisão entre uma estratégia e outra pode criar ambiguidade. Bourgeois e Singh (1983) já afirmaram que há falta de compreensão cumulativa sobre os recursos e em que aplicá-los. Neste estudo, confirmei tal afirmação.

A decisão de aproveitar o conhecimento existente, ou seus recursos conhecidos, pode trazer benefícios para empresa, em suma, porque o conhecido é mais fácil de ser trabalhado, distribuído, transferido e re combinado (March, 1991). Entretanto, o tipo de folga de recurso e quanto de folga existe são fatores que podem influenciar se esta será uma boa estratégia. Se houver maior folga não absorvida, a opção nesta estratégia poderá ser menor (Tabesh et al., 2019). Se a folga absorvida for maior, como recursos humanos excedentes, esta opção será mais apropriada (Berard & Fréchet, 2020). Além disso, as duas opções podem ainda serem analisadas conforme a situação atual da empresa. Se esta está em um momento de incertezas econômicas ambientais, sua opção é optar por arriscar menos e usar os recursos excedentes em estratégias que garantam segurança e desempenho durante este momento (Jifri et al., 2016). O tipo de estrutura organizacional pode também impactar a opção estratégica. Uma empresa com alto índice de formalização estrutural tenderá a *exploitation* e menos a *exploration* (Berard & Frechet, 2019), portanto, neste estudo, identifiquei a inclinação para esta decisão na geração de inovações incrementais (Marín-Idárraga et al., 2016).

A decisão por explorar novos conhecimentos, ou recursos não conhecidos, tende a ser mais arriscada, exige maior planejamento (March, 1991). Esta opção estratégica busca o desconhecido e tem seus benefícios, tais como a busca por novas tecnologias, efeitos contemporâneos necessários ao desempenho em ambientes competitivos, os quais podem ser a razão pela decisão em utilizar folga de recursos financeiros (Danneels, 2008; Huang & Li, 2012; Cho & Park, 2016) neste tipo de estratégia. Entretanto, outros elementos organizacionais também podem influenciar esta decisão, como o empoderamento estrutural, no qual a descentralização e a delegação de atividades promovem a gestão participativa e mais *exploration* (Berard & Frechet, 2019).

Há uma frente em pesquisas mostrando que estas estratégias, *explorar* ou *explorar*, podem caminhar juntas. A ambidestria, que é a capacidade de utilizar as duas estratégias, tem sido observada pelos autores. Os estudos mostram que o tipo de folga de recursos pode influenciar, de formas diferentes, em cada estratégia, mesmo se a empresa optar por trabalhar com as duas (Berard & Frechet, 2019). Podem também coexistir em níveis diferentes, com percentuais diferentes de investimento para cada uma, fato já observado por Levinthal e March (1981). Nesse sentido, ainda é necessária maior investigação em pesquisas recentes (Tabesh et al., 2019). Dessa maneira, confirmei o que pesquisas anteriores já afirmavam (Gupta, Smith & Shalley, 2006; O'Reilly & Tushman, 2008; Natividad, 2013; Marlin & Geiger, 2015), quanto aos resultados serem inconsistentes, ora positivo, negativo ou curvilíneo. Assim, abre-se um leque de possibilidades, com necessidade de novas pesquisas que busquem interpretar estas relações.

6. Considerações Finais

Ao buscar os artigos nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, deparei com desafios iniciais. Isto ocorreu porque as bases identificavam muitos artigos que tratavam ora a folga de recursos, ora a ambidestria entre as estratégias de *explorar* ou *explorar*. Poucos artigos deixam clara a relação entre os recursos e estas duas estratégias. Por isto, as várias pesquisas de buscas preliminares traziam muito sobre os termos, separadamente. Entretanto, quando uni os construtos (*slack resource, exploration e exploitation*), o retorno foi menor do que o esperado. Por este motivo, a revisão da literatura contou com os 14 artigos extraídos das bases. No entanto, os resultados permitiram construir algumas análises que garantiram boas contribuições, as quais destacam-se a seguir.

A primeira contribuição é para própria literatura. Construí um mapa teórico, exposto na Figura 2, que uniu os vários elementos abordados pelos autores, desmembrando os achados em três grupos, sendo os motivadores, os antecessores e a decisão. Cada parte deste processo traz em si outros elementos, que devem ser analisados separadamente, desde a identificação do tipo de recursos com folga, passando pelos antecessores organizacionais, ambientais e comportamentais, que levam à decisão de *explorar* ou *explorar*. Neste mapa, aponto, ainda, as diversificações nos termos utilizados pelos autores (*explorar*, como inovação radical e *explorar*, como inovação incremental). A contribuição prática deste estudo está no arcabouço levantado para diferenciar os antecedentes nas dimensões ambientais, organizacionais e comportamentais, os antecedentes relacionados às folgas de recursos e os antecedentes relacionados a *exploration* e *exploitation*.

Os resultados também contribuíram para identificar as relações entre as folgas de recursos e desempenho, afirmando o que autores já haviam destacado em pesquisas anteriores. No entanto, encontrou-se que a relação entre a folga e a *exploration* e *exploitation*, ou ambas as estratégias, são relações que carecem de estudos que comprovem o real desempenho ao se utilizar o recurso. Neste sentido, houve contribuições teóricas e práticas. Os resultados mostraram que fatores comportamentais podem impactar a tomada de decisão entre *explorar* ou *explorar*. Por este motivo, aponta-se, mais uma vez, a necessidade de novos estudos, que identifiquem os fatores comportamentais nas decisões estratégicas das empresas, e impactos destas decisões no desempenho da empresa.

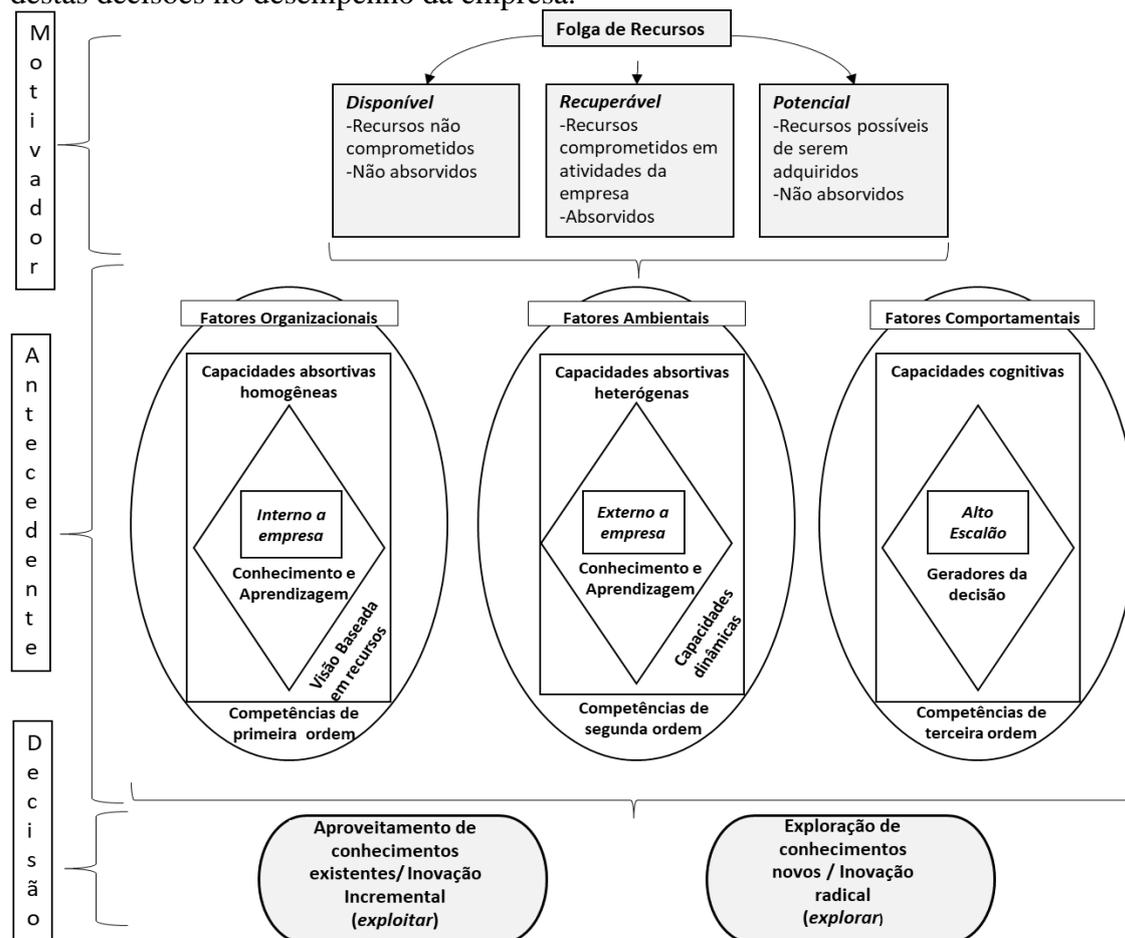


Figura 2 -Modelo teórico

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Por fim, a abrangência do tema e as relações propostas ainda são inconclusivas, por vários fatores. As pesquisas buscadas são, na grande maioria, mais exploratórias do que

confirmatórias. Isto se afirma pelo fato de que os trabalhos seminais sobre folga de recursos (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983) e a *exploration* e *exploitation* (March, 1991) continuam sendo os mais citados e que a busca na base resultou em artigos mais contemporâneas, mais recentes. Pode-se apontar que os artigos mais recentes estão buscando analisar as relações em novas frentes: mercado, estratégia e comportamental.

6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Como é comum às pesquisas acadêmicas, nesta também é possível apontar algumas limitações. Primeiramente, pela restrição de palavras para seleção dos artigos base para revisão, o que pode limitar o campo de pesquisa, pela própria natureza de cada artigo e seus objetivos. No entanto, os artigos apresentaram um contexto teórico e empírico que permitiram construir uma estrutura intelectual sobre a folga de recursos e estratégias de *explorar* ou *explorar*. Outra limitação é apontada quanto à interpretação das informações, visto que os autores podem identificar sob diferentes perspectivas alguns construtos e trazer dualidade na interpretação, no caso dos temas desta pesquisa, *explorar* ou *explorar*, com inovações. Entretanto, com base na literatura, acredita-se que este viés pode ser minimizado, dada a sólida literatura que fomentam os construtos.

Como sugestões para algumas pesquisas futuras, a primeira seria analisar os tipos de folga de recursos em profundidade e sua relação com a decisão de *explorar* ou *explorar*, em essência com estudos confirmatórios e menos exploratórios. Outra sugestão é analisar empiricamente quando um tipo de recurso pode ser benéfico na *exploration* e *exploitation* em diferentes contextos ambientais. Por fim, que sejam feitos mais estudos que analisem a ambidestria no contexto da teoria comportamental, e a folga de recursos.

Referências

- Abu Salim, T., Sundarakani, B., & Lasrado, F. (2019). The relationship between TQM practices and organisational innovation outcomes: Moderating and mediating the role of slack. *TQM Journal*, 31(6), 874–907.
- Agusti-Perez, M., Galan, J., & Acedo, F. (2020). Relationship between slack resources and performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 255–275.
- Atuahene-Gima, K., & Murray, J. (2007). Exploratory and exploitative learning in new product development: A social capital perspective on new technology ventures in China. *Journal of International Marketing*, 15(2), 1–29.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berard, C., & Fréchet, M. (2020). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. *European Business Review*, 32(2), 211–226.
- Boso, N., Danso, A., Leonidou, C., Uddin, M., Adeola, O., & Hultman, M. (2017). Does financial resource slack drive sustainability expenditure in developing economy small and medium-sized enterprises? *Journal of Business Research*, 80(April), 247–256.
- Bourgeois, L. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*. 6(1), 29-39.
- Bourgeois, L., & Singh, J. (1983). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings*, 1983(1), 43–47.
- Choi, J., & Park, J. (2017). The performance effect of two different dimensions of absorptive capacity and moderating role of holding-cash. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(9), 1033–1047.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.

- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Dasí, A., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77–88.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of Management Journal*, 48(4), 661-676.
- Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685–702.
- Greve, H. R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945–975.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2012). Slack resources in team learning and project performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 381–388.
- Jifri, A., Drnevich, P., & Tribble, L. (2016). The role of absorbed slack and potential slack in improving small business performance during economic uncertainty. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 474–491.
- Lam, S., DeCarlo, T., & Sharma, A. (2019). Salesperson ambidexterity in customer engagement: do customer base characteristics matter? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 659–680.
- Levinthal D., March J. (1981). A model of adaptive organizational search. *Journal of Economic Behavior & Organization* 2(4), 307–333.
- Li, W., & Wang, L. (2019). Strategic choices of exploration and exploitation alliances under market uncertainty. *Management Decision*, 57(11), 3112–3133.
- Lichtenthaler, U. (2016). The Role of Unabsorbed Slack in Internal and Collaborative Innovation Processes - A Resource-Based Framework. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(3), 1–13.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315–1338.
- Luo, B., Luo, C., Ge, J., & Zhang, D. (2016). The moderating effects of slack on the relationship between ambidextrous strategy and performance: evidence from high-tech firms in China. *Journal of Business Economics and Management*, 17(5), 734–748.
- Luo, C., Kumar, S., & Mallick, D. (2018). Achieving Excellence in Exploration and Exploitation by Matching Appropriate Resources. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 103–107.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Marín-Idárraga, D., Hurtado González, J., & Medina, C. (2016). The Antecedents of Exploitation-Exploration and Their Relationship with Innovation: A Study of Managers' Cognitive Maps. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 18–37.

- Marín-Idárraga, D. , Hurtado González, J., & Medina, C. (2020). Factors affecting the effect of exploitation and exploration on performance: A meta-analysis. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-25.
- Marlin, D., & Geiger, S. (2015). A reexamination of the organizational slack and innovation relationship. *Journal of Business Research*, 68(12), 2683–2690.
- Mishina, Y., Pollock, T. , & Porac, J. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1179–1197.
- Natividad, G. (2013). Financial slack, strategy, and competition in movie distribution. *Organization Science*, 24(3), 846–864.
- Nauman, S., Khan, A.M. and Ehsan, N. (2010), “Patterns of empowerment and leadership style in project environment”, *International Journal of Project Management*, 28(7), 638-649.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245–1264.
- Paeleman, I., Fuss, C., & Vanacker, T. (2017). Untangling the multiple effects of slack resources on firms’ exporting behavior. *Journal of World Business*, 52(6), 769–781.
- Pang, C., Shen, H., & Li, Y. (2011). How organizational slack affects new venture performance in China: A contingent perspective. *Chinese Management Studies*, 5(2), 181–193.
- Robaina, M., & Madaleno, M. (2020). The relationship between emissions reduction and financial performance: Are Portuguese companies in a sustainable development path? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1213–1226.
- Shahzad, A., Mousa, F., & Sharfman, M. (2016). The implications of slack heterogeneity for the slack-resources and corporate social performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(12), 5964–5971.
- Singh, V. K., Singh, P., Karmakar, M., Leta, J., & Mayr, P. (2021). The journal coverage of Web of Science, Scopus and Dimensions: A comparative analysis. *Scientometrics*, 126(6), 5113-5142.
- Soetanto, D., & Jack, S. (2018). Slack resources, exploratory and exploitative innovation and the performance of small technology-based firms at incubators. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1213–1231.
- Tabesh, P., Vera, D., & Keller, R. (2019). Unabsorbed slack resource deployment and exploratory and exploitative innovation: How much does CEO expertise matter? *Journal of Business Research*, 94(May 2017), 65–80.
- Tan, J., & Peng, M. (2003). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1249–1263.
- Thanasopon, B., Papadopoulos, T., & Vidgen, R. (2018). How Do Firms Open Up the Front-End of Service Innovation? A Case Study of It-Based Service Firms in Thaila. *International Journal of Innovation Management*, 22(1), 1850010.
- Troilo, G., De Luca, L., & Atuahene-Gima, K. (2014). More innovation with less? A strategic contingency view of slack resources, information search, and radical innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(2), 259–277.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070–1096.
- Voss, G., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147–164.