

# **PRESSUPOSTOS DO DESEMPENHO: UM ESTUDO DA AMBIDESTRIA, EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO EM UMA REDE DE FARMÁCIAS DO RS**

## *PERFORMANCE PRESUMPTIONS: A STUDY OF AMBIDEXTERITY, EXPLORATION AND EXPLOITATION ON A PHARMACY NETWORK IN RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL*

**Juliana de Lima Marques**

Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia da Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas (RS), Brasil

Data de recebimento: 26-01-2016

Data de aceite: 13-10-2016

**Elvis Silveira-Martins**

Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali).

Professor adjunto da Faculdade de Administração e de Turismo da UFPel, Pelotas (RS), Brasil

### **RESUMO**

A busca por estratégias gerenciais que permitam que a organização alcance melhores resultados tem atraído estudiosos da área e gestores interessados nos resultados de suas pesquisas. Tal interesse é decorrente, dentre outros aspectos, da concorrência acirrada e de volatilidades do ambiente. A pesquisa objetiva modelar as ações ambídestras e suas dimensões: exploração e exploração, em contraste com desempenho das farmácias de uma rede do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi baseada na pesquisa quantitativa e descritiva, utilizando o método *survey*, baseado em questionários fechados aplicados às 612 farmácias, com uma taxa de retorno de 6,53%, pertencentes à rede FARXV. A análise fatorial confirmatória e a modelagem de equações estruturais foram utilizadas para tratar os dados coletados. Foi concluído que o investimento em estratégias ambídestras, pelos gestores das empresas, resulta em desempenho correspondente. Embora os resultados da associação sejam igualmente positivos, não foi confirmado que as estratégias de exploração e exploração reflitam desempenho.

**Palavras-chave:** Ambidestria; exploração; exploração; desempenho.

### **ABSTRACT**

The search for managerial strategies that allow the organization to achieve better results has attracted scholars in the field and managers interested in the results of their research. Such interest is due increased competition and volatility of the environment. The research aims to model the ambidextrous actions and their dimensions: exploration and exploitation, in opposition to the performance of the pharmacy network in Rio Grande do Sul, Brazil. The research was based on the quantitative and descriptive research, using the survey method, based on closed questionnaires applied to 612 pharmacies, with a rate of return of 6.53%, that belong to FARXV network. The confirmatory factor analysis and structural equation modeling were used to process the data collected. It was concluded that the investment in ambidextrous strategies, by the companies' managers, results in corresponding performance. Although the association results are also positive, it was not confirmed that the exploration and exploitation strategies result in performance.

**Keywords:** Ambidexterity; exploration; exploitation; performance.

Endereço dos autores:

Juliana de Lima Marques  
ju\_marques@hotmail.com

Elvis Silveira-Martins  
elvis.professor@gmail.com

## 1. INTRODUÇÃO

Diferentes desafios povoam as agendas de estudiosos da temática estratégia, no entanto, a busca por práticas gerenciais que minimizem as distâncias entre as empresas e o seu desempenho parece ser um ponto em comum na maioria delas. Tais desafios recebem respaldo quando analisadas as incertezas promovidas pelo ambiente organizacional, seja ele interno ou externo, independentemente do tamanho e segmento de atuação da empresa.

Nesse contexto, estudos têm sido desenvolvidos visando entender a relação entre as ações ambídestras e o desempenho das organizações. March (1991), contribuindo com as pesquisas de Duncan (1974), grafou que o processo ambídestro é alicerçado no balanceamento constante das práticas de *exploration* (exploração) e *exploitation* (exploração). Anteriormente estas ações haviam sido conceituadas por Duncan (1974) como sendo iniciação e implementação, respectivamente. Segundo March (1991) a busca por variação, assunção de riscos, experimentação, criação, pesquisa de novos produtos/serviços reflete as atividades chamadas de exploração. Por outro lado, as ações de exploração são aquelas direcionadas à melhoria, escolha, seleção, eficiência que são implementadas com foco na atividade fim da organização.

Em alguns estudos envolvendo as temáticas ambídestris e suas dimensões e desempenho já foi comprovado que a primeira pressupõe desempenho organizacional. Como exemplo deste apontamento há as pesquisas de Silveira-Martins (2012), Han e Celly (2008), Jansen (2005) e He e Wong (2004).

Por outro lado, alguns autores ainda instigam novas pesquisas pela dúvida se, e como, a ambídestris, exploração e exploração estão associadas ao desempenho. Pesquisadores como Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014), Raisch et al. (2009), Bierly III, Damanpour e Santoro (2009) e Fang, Lee, Schilling (2010).

Dessa maneira, objetiva-se com a presente pesquisa modelar as estratégias ambídestras, exploração e exploração com o desempenho das organizações da rede de farmácias FARXV do Rio Grande do Sul.

O presente estudo justifica-se empiricamente ao analisar que as farmácias e drogarias são consideradas os principais veículos de distribuição de medicamentos para a população brasileira. O Brasil é considerado o quarto mercado de consumo de remédios no contexto mundial (FEBRAFAR, 2012). Sob outro prisma, apoia-se também na recomendação de He e Wong (2004), Gupta, Smith e Shalley (2006) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) de realização de estudos que ampliem as análises de como os gestores melhor formulam as estratégias ambídestras, suas dimensões e o resultado alcançado.

Assim, a presente pesquisa é apresentada em quatro seções, além desta introdução, que procuram versar e fundamentar a investigação realizada. Dessa maneira, na segunda seção contextualizam-se os construtos abordados, fundamentando a pesquisa em um panorama conceitual. Na terceira seção, detalham-se os procedimentos metodológicos abordados e as técnicas empregadas de análise dos dados. Em prosseguimento, na quarta seção são apresentados os resultados encontrados em contraste com as hipóteses propostas para avaliação. Por fim, na última seção são exibidas as principais conclusões do estudo, além de projeções de possíveis estudos a partir da experiência e resultados obtidos nesta pesquisa.

## 2. MARCO TEÓRICO

Esta seção procura contextualizar teorias que fundamentam os construtos ambídestris, além de suas dimensões: exploração, exploração, e desempenho. Ademais, também será apresentado o modelo conceitual com a relação entre estes construtos, além das hipóteses que são propostas para avaliação.

## 2.1. Ambidestria – Dimensão exploração – Dimensão exploração

Para March (1991) a junção, de maneira balanceada, das práticas de exploração e exploração organizacional gera, por conseguinte, a estratégia da ambidestria. O autor destaca que as atividades de exploração podem ser definidas como aquelas em que o gestor está direcionado a executar movimentos de alteração, assunção de riscos, teste, flexibilidade, descobrimento, novos produtos/serviços. Em contrapartida, a exploração é caracterizada como sendo aquelas práticas resultantes de aprimoramento, escolha, produção, eficiência, aplicação e realização das ações fins da organização. Não obstante, observa-se que o posicionamento de March (1991) é consolidado com a afirmação de que é necessária a elaboração de ambos os movimentos – exploração e exploração – para a sobrevivência organizacional.

Alguns pesquisadores, como Garcia, Calantone e Levine (2003), ressaltam algumas dificuldades encontradas pelos gestores quanto à manutenção de estratégias ambidestras, destacando a disponibilidade de recursos, a concorrência exógena e a habilidade de adaptação ao ambiente como sendo alguns dos obstáculos que devem ser superados pelos gestores. Estes aspectos interferem no desenvolvimento das ações ambidestras, portanto, devem ser monitorados pelos gestores ao tomarem as decisões. Uma alternativa para sanar essas dificuldades é o aumento de ações relacionadas a parcerias estratégicas (GRANT; BADEN-FULLER, 2004; ROTHARMEL; DEEDS, 2004).

Foram identificadas dificuldades internas na disponibilidade de recursos para a execução das ações de exploração/exploração em algumas empresas. Na tentativa de minimizar esses problemas as empresas acabam desenvolvendo uma gestão inadequada, fazendo que as atividades de exploração e exploração tornem-se mutuamente exclusivas, o que conseqüentemente leva as empresas a

optarem por uma das atividades em detrimento da outra. Entretanto, para serem consideradas ambidestras, as empresas devem identificar estratégias que apontem para direções divergentes, além de integrar de forma sinérgica os resultados esperados dessas atividades (LUBATKIN et al., 2006; OZCAN; EISENHARDT, 2009).

As ações exploratórias são desencadeadas quando o gestor promove um estilo de gestão participativa e flexibilidade estratégica, agregando vantagens competitivas (DIXON; MEYER; DAY, 2007). Já a aplicação das capacidades e conhecimentos – os quais acabam gerando inovações, assim viabilizando a implantação de procedimentos que visam o aumento da confiabilidade de processos e o aumento dos lucros em curto prazo – são decorrentes das atividades de exploração (MIROW; HÖLZLE; GEMÜNDEN, 2008), as quais também englobam ações de eficiência e melhoria dos produtos e processos em desenvolvimento, atendendo às necessidades de clientes e mercados (BENNER; TUSCHMAN, 2003).

Rothaermel e Alexandre (2009) complementam relatando que quando a organização consegue atingir altos níveis de capacidade de absorção (capacidade de reconhecer, assimilar e aplicar um novo conhecimento), os resultados da ambidestria são mais eficientes. Porém, o equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração, as quais estão relacionadas às inovações de produtos, processos ou até mesmo ao âmbito organizacional, não deve ser visto como uma simples divisão entre duas tarefas, e sim como a excelência na condução das mesmas (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009).

Russo e Vurro (2010) denominaram empresas com capacidades ambidestras aquelas que conseguem concorrer tanto em mercados maduros – em que os custos, eficiência e inovação são fundamentais – como em mercados emergentes – em que conseguem criar novos produtos e serviços, sendo a experimentação, a velocidade e a flexibilidade consideradas cruciais. Os autores salientam

também que essas empresas acabam gerando renda através de mudanças revolucionárias e evolutivas, desenvolvendo vantagens competitivas, e consequentemente conseguindo passar por períodos de turbulência no mercado.

No entender de Prange e Verdier (2011), a ambidestria torna-se uma opção viável, pois permite integrar atividades de exploração e exploração com o objetivo de captar recursos e capacidades suficientes para a sustentabilidade da empresa no mercado vigente, que é considerado cada vez mais inconstante.

Procurando analisar, através da literatura, qual o papel da ambidestria e do comportamento estratégico em ambientes turbulentos, Kurtz e Varvakis (2013) identificaram que existe uma lacuna na literatura quanto à relação da temática ambidestria com outros construtos. Não obstante, Parida, Lahti e Wincent (2016) destacam que na fase empreendedora da organização deverá ser considerado o cuidado sobre o quanto a empresa explora suas ações, objetivando ser o mais diferente possível das atividades de exploração e com isso o mais eficaz possível. Este cenário, segundo os autores, é importante quando as empresas são jovens e expostas a ambientes dinâmicos.

Josephson, Johnson e Mariadoss (2016) enfatizam que a ambidestria pode ser uma capacidade potencializadora de *performance* organizacional quando conjecturada com o processo de marketing estratégico, representando, nesta perspectiva, uma capacidade dinâmica vital para as empresas. Com um posicionamento semelhante, Vaz e Silveira-Martins (2016) identificaram a existência de associação positiva entre as capacidades dinâmicas mercadológicas e ambidestras e o desempenho organizacional.

## 2.2. Desempenho

Autores como Toni et al. (2014) destacam que uma das questões que mais provoca os pesquisadores

é a busca por uma resposta verossímil à pergunta: por que muitas empresas possuem desempenho superior a outras? De acordo com os autores, uma das possíveis respostas pode residir nos modelos mentais empregados pelos gestores e suas inter-relações com outras dimensões de análise.

Kanter e Brinkerhoff (1981) citam dois enfoques relacionados à avaliação de desempenho organizacional, sendo um baseado em resultados e outro em medidas de processos. Porém, a abordagem baseada em resultados é criticada por lidar com a complexidade das empresas, sendo mais difícil estabelecer as metas a serem atingidas. Em relação à abordagem baseada em medidas de processos, a abordagem baseada em resultados é considerada difícil quanto ao estabelecimento de medidas, por conta da complexidade e do relacionamento dos fatores referentes aos processos e estrutura, que colaboram para o desempenho de uma empresa.

Cameron (1986) define o desempenho como um construto mais influenciado pelo problema de pesquisa do que pelas abordagens teóricas, que consequentemente acaba direcionando os pesquisadores a utilizarem indicadores relacionados ao seu problema, e não a outros aspectos não mensurados por tais indicadores.

A análise do desempenho pode ajudar na estimativa de incertezas do ambiente, reduzindo a tentativa dos gestores em realizar investimentos de capital, principalmente em empresas que atuam em ambiente de elevado risco tecnológico e econômico (CHOW; HADDAD, 1991).

Assim, é extremamente importante a avaliação do desempenho, em especial, quando se fala em redes, pois as mesmas são caracterizadas por relações de interdependência, então uma forma de avaliar a efetividade das estratégias coletivas e promover mudanças necessárias para garantir a continuidade e sucesso da colaboração é monitorar os avanços e retrocessos a partir dos indicadores de desempenho (NASSIMBENI, 1998).

Dessa forma, a mensuração do desempenho por meio de indicadores torna-se ferramenta fundamental para ter uma avaliação mais tangível do desempenho da empresa, influenciando diretamente nas decisões na gestão organizacional (CAVENEHI, 2001).

De acordo com Martin (2002), o desempenho organizacional envolve diagnósticos estratégicos, levantamento de metas e objetivos, estratégias e projetos em desenvolvimento e análise de desempenho. A seleção dos indicadores através do diagnóstico estratégico dos fatores críticos de sucesso é peça-chave para uma boa avaliação, porém a forma que é tratada a mensuração do desempenho, assim como a integração dos indicadores e ações de melhoria, ainda é precária. Devido a essa lacuna, o aumento do interesse por avaliação de desempenho é decorrente das mudanças no ambiente organizacional e das estratégias adotadas (MCADAM; BAILIE, 2002).

Pesquisas com empresas associadas a redes no Rio Grande do Sul identificaram vantagens decorrentes da cooperação das redes que, por consequência, influenciam na avaliação de desempenho. São elas: a) ganhos de escala e poder de mercado; b) provisão de soluções (campanhas de marketing e treinamentos, por exemplo); c) aprendizagem e inovação; d) redução de custos e riscos; e) relações sociais (aumentam a confiança e o capital social, influenciando positivamente os resultados) (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008).

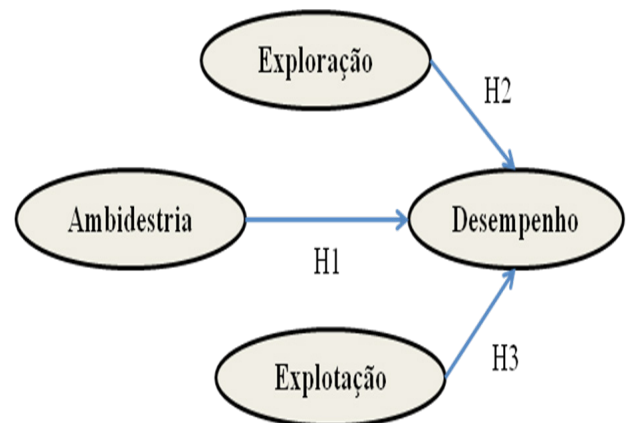
A pesquisa desenvolvida por Valmorbidia et al. (2012) destaca que a orientação para a avaliação do desempenho das organizações dever ser conduzida observando três fases distintas: (i) identificar o que vai ser avaliado; (ii) como será procedida a avaliação; e (iii) como será conduzido o processo de gerenciamento interno. Munaretto e Corrêa (2016) identificaram que nos modelos de avaliação de desempenho existe maior aderência com os processos contábil, gerencial

e financeiro, uma vez que o relacionamento externo (*stakeholders*), busca de eficácia das operações (custo) e medidas econômico-financeiras justificam o uso dessas modelagens.

Por outra ótica, Moreira, Torkomian e Soares (2016) procuraram identificar a relação entre a estratégia explorativa e o desempenho da empresa. Os resultados apontaram que a exploração é preditiva do desempenho. Com relação a estes resultados, os autores destacam que o uso excessivo dessa estratégia pode neutralizar seus benefícios de *performance*.

De qualquer forma, Silveira-Martins, Zonatto e Mascarenhas (2016, p. 50) destacam que o desempenho organizacional é abordado de “diferentes aspectos e ângulos, tornando-se um construto multifacetado e abrangente”, estimulando cientistas da área de estratégia a desenvolver pesquisas que possam orientar os tomadores de decisão sobre a melhor rota a ser seguida.

Diante desta contextualização teórica elaborou-se o modelo conceitual, vide Figura 1, que representa as possíveis relações existentes entre os construtos. Nesse sentido, pretende-se analisar a relação entre ambidestria e desempenho, exploração e desempenho e exploração e desempenho.



**Figura 1** – Modelo de relações dos construtos e hipóteses

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante da fundamentação teórica acerca da temática acredita-se, que as estratégias com foco na ambidestria possam gerar maior desempenho nas empresas que as assumem efetivamente. Essa constatação é coerente com as pesquisas de March (1991), Jansen (2005), Smith e Tushman (2005), Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007), Han e Celly (2008), Taylor e Helfat (2009), Silveira-Martins (2012) e Josephson, Johnson e Mariadoss (2016). Para Kurtz e Varvakis (2013) existe carência de estudos que considerem a ambidestria, no curto prazo, e seus desdobramentos de desempenho no longo prazo. Dessa maneira, emerge a seguinte hipótese a ser avaliada: **H1**: a ambidestria prediz positivamente o desempenho.

Por outro prisma, esta visão não é compartilhada de maneira unânime entre os pesquisadores, a exemplo Gupta, Smith e Shalley (2006), Li e Lin (2008), Ramachandran (2012) e Berger-Tal et al. (2014). De acordo com essa corrente teórica, a ambidestria (balanceamento entre exploração e exploração) poderá não ser a única fonte de predição do desempenho, podendo ser uma opção juntamente com a exploração e exploração, desenvolvida de maneira desequilibrada. Tais apontamentos foram reconhecidos pela pesquisa de Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014). Assim, com base nessa vertente teórica surgem as seguintes hipóteses a serem aferidas: **H2**: a exploração prediz positivamente o desempenho; **H3**: a exploração prediz positivamente o desempenho.

### 3. METODOLOGIA

Para o pleno desenvolvimento da pesquisa foi utilizada abordagem quantitativa, coletando dados através da *survey*. A população estudada compreende as farmácias associadas à rede de farmácias FARXV (nome fictício, com a intenção

de preservar a real identidade da rede). A rede FARXV, criada em 1999, atualmente é composta por um universo de 300 proprietários de 612 farmácias distribuídas em 212 municípios do Rio Grande do Sul, sendo considerada uma das maiores redes de farmácias do estado. No entanto, dentro deste universo, atingiu-se uma amostra, por conveniência, de 40 proprietários localizados em diversos municípios do estado.

Foi utilizado o instrumento elaborado por Jansen (2005) para a avaliação dos construtos em estudo (ambidestria, exploração e exploração), respeitando os ajustes semânticos incorporados por conta do setor em apreciação. Os indicadores referentes à ambidestria (vide descrições na Tabela 1) foram identificados de Expr1a a Expr7a e Expt1a a Expt7a – visto que o construto é formado, conforme a teoria, pelo somatório dos construtos de exploração e exploração –, sendo que os indicadores de exploração foram nomeados de Expr1 a Expr7, e os de exploração de Expt1 a Expt7. Utilizou-se uma escala variando entre 1 e 6, buscando identificar a amplitude das práticas de ambidestria, exploração e exploração na gestão das organizações. Vale ressaltar que o instrumento já foi testado em outras pesquisas como, por exemplo: Jansen, Bosch e Volberda (2006) e Jansen et al. (2009), Silveira-Martins (2012) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014), atestando sua validade e consistência.

A pesquisa de Gupta e Govidarajan (1984) foi empregada para a mensuração do desempenho das organizações. Os indicadores utilizados foram nominados de Des1 a Des6. A estes foi associada a escala de notas variando entre 1 e 6, na qual a avaliação 1 significou desempenho mínimo e, por outro lado, a nota 6 máximo desempenho. Avaliações a este instrumento já foram realizadas em outros estudos (MUNIZ FILHO, 2011; SILVEIRA-MARTINS, 2012; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; AÑAÑA, 2014). Os indicadores podem ser observados na Tabela 1.



**Tabela 1** – Indicadores utilizados em cada construto

CONSTRUTO	DIMENSÃO	CÓDIGO DO INDICADOR (*)	DESCRIÇÃO DO INDICADOR
AMBIDESTRIA	Exploração	Expr1	A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.
		Expr2	A empresa cria novos produtos e serviços.
		Expr3	A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.
		Expr4	A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.
		Expr5	A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.
		Expr6	Regularmente a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.
		Expr7	Regularmente a empresa busca aproximar-se de novos clientes em novos mercados.
	Exploração	Expt1	A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.
		Expt2	A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.
		Expt3	A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.
		Expt4	A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.
		Expt5	A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.
		Expt6	A empresa amplia serviços para os clientes existentes.
		Expt7	Para a empresa a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.
DESEMPENHO	Única	Des1	Lucratividade.
		Des2	Crescimento das vendas.
		Des3	Sucesso na retenção de novos clientes.
		Des4	Faturamento mensal.
		Des5	Desempenho geral.
		Des6	Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões).

\* Consideraram-se os mesmos indicadores para o construto ambidestria, sendo que a diferença foi a inclusão da letra “a” ao final do código.

Fonte: Jansen (2005) e Gupta e Govindarajan (1984).

Na intenção de certificar-se do completo entendimento do instrumento, o mesmo foi aplicado presencialmente junto a proprietários de farmácias no município de Pelotas, no Rio Grande Sul. Como não houve sugestões de modificações e/ou ajustes, a coleta de dados foi realizada. Para tanto, foram enviados e-mails para os gestores solicitando que os mesmos respondessem o questionário disponível na plataforma *limesurvey*. Os questionários foram respondidos

pelos tomadores de decisões dos empreendimentos (proprietários e/ou gestores responsáveis).

O software Mplus v. 7 foi utilizado para operacionalizar o tratamento e análise dos dados. Em um primeiro momento realizou-se a análise fatorial confirmatória – AFC, buscando identificar o melhor *fit* dos dados de cada construto. Este procedimento, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), busca verificar se as variáveis medem efetivamente

o construto, comparando a teoria com os vários indicadores e objeto de pesquisa.

Na sequência, realizou-se o modelo de equações estruturais. No entender de Hair Jr. et al. (2009), o modelo representa as inter-relações dos

indicadores e construtos. A partir da análise do modelo é possível suportar, ou não, as hipóteses e realizar conclusões. Para avaliar a validade do modelo foram utilizados os indicadores demonstrados no Quadro 1,

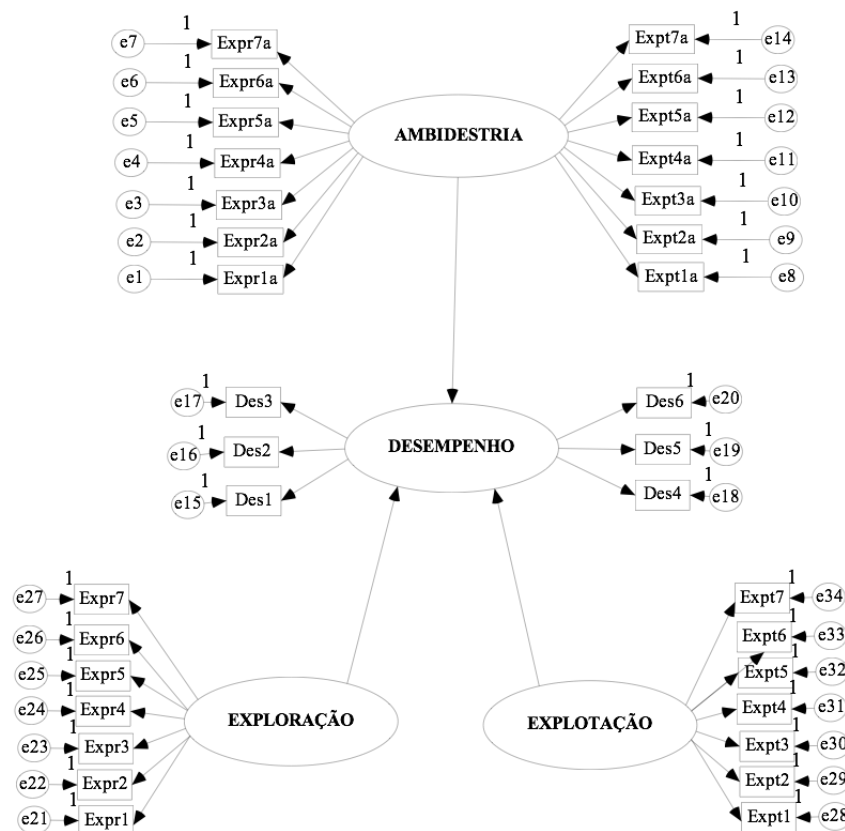
**Quadro 1** – Índices *fit*

ÍNDICE	DESCRIÇÃO	VALORES ESPERADOS
X <sup>2</sup>	qui-quadrado	
X <sup>2</sup> / df	qui-quadrado dividido por graus de liberdade	< 3
P	p-valor	> 0,05
CFI	índice de ajuste comparativo	> 0,900
TLI	índice de Tucker Lewis	> 0,900
RMSEA	erro quadrático médio de aproximação	< 0,10

Fonte: Hair Jr. et al. (2009).

Optou-se pela utilização do estimador WLSMV, valendo-se dos parâmetros mínimos quadrados ponderados. Na Figura 2 é apresentado o modelo

de equações estruturais, seguindo os procedimentos de elaboração legitimados por Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014).



**Figura 2** – Modelo de equações estruturais

Fonte: Elaborado pelos autores.



Ressalta-se que a construção do modelo de equações estruturais considerou o posicionamento congruente com a teoria seminal (MARCH, 1991; JANSEN, 2005; YALCINKAYA; CALANTONE; GRIFFITH, 2007; HAN; CELLY, 2008; SU; TSANG; PENG, 2009; SILVEIRA-MARTINS, 2012; VAZ; SILVEIRA-MARTINS, 2016), no qual as dimensões exploração e exploração, desde que balanceadas, somam-se formando o construto ambidestria (visto como unidimensional). A verificação de balanceamento será apresentada na seção análise dos dados.

Por outro prisma o modelo considerou ainda a corrente alternativa (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; LI; LIN, 2008; LAVIE; KANG; ROSENKOPF, 2011; RAMACHANDRAN, 2012; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; AÑAÑA, 2014; BERGER-TAL et al., 2014), que diverge do posicionamento seminal, indicando que a exploração ou exploração, de forma independente (multidimensional), pode gerar desempenho nas organizações em função da limitação de recursos. Logo, o modelo considerou a ambidestria como um modelo complexo formado pela junção das dimensões exploração e exploração, além de considerar estas, também

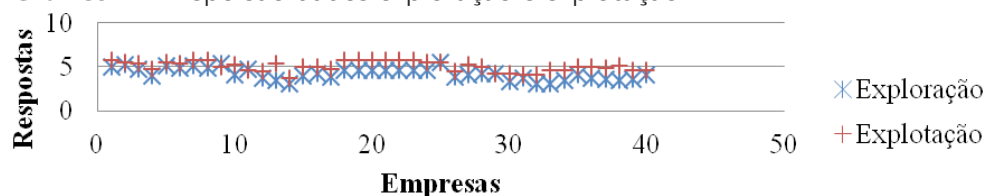
de forma independente e, assim, estar em harmonia com as correntes teóricas e o objetivo da presente pesquisa.

#### 4. RESULTADOS

A teoria e as pesquisas que sustentam o conceito da ambidestria – a exemplo de March (1991) e diversas outras pesquisas, a exemplo de Jansen (2005), Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007), Han e Celly (2008), Su, Tsang e Peng (2009), Silveira-Martins (2012) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) – preconizam que a mesma é reflexo do equilíbrio entre as práticas de exploração e exploração nas organizações. O Gráfico 1 apresenta a dispersão entre os resultados encontrados.

Tendo em vista que não foram encontradas informações nos estudos seminais sobre o que é considerado equilíbrio entre as ações, entende-se que as mesmas possuem pouca dispersão entre si, sendo possível desenvolver o trabalho afirmando que existem práticas ambidestras na rede de farmácias FARXV.

**Gráfico 1** – Dispersão dados exploração e exploração



Fonte: Elaborado pelos autores.

Prosseguindo a análise dos dados e amparando-se nos apontamentos realizados na seção metodologia, procedeu-se a verificação dos índices da análise fatorial confirmatória do construto ambidestria. Dessa maneira, no modelo inicial, chamado de original, observou-se que a relação entre o qui-quadrado e os graus de liberdade ( $X^2/df$ ) resultou no valor de 1,40, ficando abaixo de 3, valor do máximo admitido para um bom ajuste neste

indicador. Ademais, o modelo apresentou-se de maneira significativa ( $p=0,01 < \alpha=0,05$ ).

Os valores de CFI (0,960) e TLI (0,952) apresentaram-se acima do mínimo esperado ( $>0,900$ ). Em relação ao valor de RMSEA (0,10) verificou-se que o mesmo ficou no limite máximo aceitável ( $<0,10$ ). Embora o ajuste do modelo de original tenha apresentado valores aceitáveis, identificou-se que as variáveis Expr3a (-0,163), Expt1a (0,423)

e Expt7a (0,462) apresentaram os menores coeficientes, instigando a elaboração de um modelo eletivo desconsiderando estas variáveis.

Dessa maneira, no modelo eletivo, identificou-se o valor de  $X^2/df$  (16,20) superior ao valor máximo esperado (<3), embora o modelo tenha apresentado-se significativo ( $p=0,00 < \alpha=0,05$ ). Com

relação aos índices de CFI (0,966) e TLI (0,957), estes se apresentaram acima do mínimo esperado (>0,900). Já o RMSEA (0,12) ultrapassou o limite máximo esperado (<0,10). Diante destes resultados, em especial  $X^2/df$  e RMSEA, optou-se pela manutenção do modelo de original em face ao eletivo. Os índices podem ser visualizados no Quadro 2.

**Quadro 2** – Índices fit AFCambidestria

ÍNDICE	MODELO ORIGINAL	MODELO ELETIVO	VALORES ESPERADOS	ESTIMADOR
$X^2$	108,336 (df=77)	891,483 (df=55)		WLSMV
$X^2 / df$	1,40	16,20	< 3	
P	0,01	0,00	> 0,05	
CFI	0,960	0,966	> 0,900	
TLI	0,952	0,957	> 0,900	
RMSEA	0,10	0,12	< 0,10	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação aos índices do construto exploração, visualizou-se que o  $X^2/df$  (1,64) apresentou-se abaixo do valor máximo admitido (<3), sendo significativo ( $p=0,05 = \alpha=0,05$ ). O CFI (0,980) e o TLI (0,970) refletiram resultados acima do valor mínimo esperado (>0,900). Já o RMSEA (0,127) ficou acima do valor máximo almejado (<0,10). Além dos resultados do RMSEA, verificou-se que a variável Expr3 (-0,164) também apresentou coeficiente que estimulou o desenvolvimento de um modelo eletivo com a sua exclusão. Após este procedimento

verificou-se que o valor de  $X^2/df$  (1,95) aumentou, mas permaneceu dentro do parâmetro (<3), sendo significativo ( $p=0,04 < \alpha=0,05$ ).

Os valores de CFI (0,982) aumentaram 0,002, enquanto o valor TLI (0,970) permaneceu o mesmo. Ambos acima do mínimo esperado (>0,900). Em contrapartida, o valor de RMSEA (0,155) ficou ainda mais distante do valor máximo esperado (0,10). Tendo em vista o ajuste em todos os índices, com exceção do RMSEA, optou-se pela manutenção do modelo de original. Tais índices estão identificados no Quadro 3.

**Quadro 3** – Índices fit AFCexploração

ÍNDICE	MODELO ORIGINAL	MODELO ELETIVO	VALORES ESPERADOS	ESTIMADOR
$X^2$	23,075 (df=14)	17,597 (df=9)		WLSMV
$X^2 / df$	1,64	1,95	< 3	
P	0,05	0,04	> 0,05	
CFI	0,980	0,982	> 0,900	
TLI	0,970	0,970	> 0,900	
RMSEA	0,12	0,15	< 0,10	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após o tratamento dos dados referentes ao construto exploração, observou-se que o valor do  $X^2/df$  (1,26) está abaixo do valor máximo admitido ( $<3$ ), no entanto não é significativo ( $p=0,22 = \alpha=0,05$ ). Já o CFI (0,982  $>$  0,900), TLI (0,972  $>$  0,900) e RMSEA (0,08  $<$  0,10) apresentaram índices em conformidade com os valores esperados.

Tendo em vista a falta de significância do modelo, procurou-se desenvolver um modelo eletivo de análise fatorial confirmatória para o construto exploração. Dessa maneira foram excluídas as variáveis Expt1 (0,390) e Expt7 (0,462) levando em consideração que seus coeficientes estavam abaixo dos demais. Feito

este procedimento, observou-se que o valor de  $X^2/df$  aumentou para 1,50, enquanto o  $p$ -value baixou para 0,18, no entanto, o modelo ainda continuou sem significância. O CFI (0,989) e o TLI (0,978) aumentaram seus valores. Já o valor de RMSEA (0,11) aumentou acima do valor máximo esperado.

Por conta do estimador utilizado (WLSMV) o sistema MPlus destaca, após as operações, que o valor do qui-quadrado poderá estar desacertado. Considerando este apontamento do sistema, bem como os valores dos demais indicadores, optou-se pela manutenção do modelo de original para o construto exploração. Os indicadores podem ser identificados no Quadro 4.

**Quadro 4** – Índices fit AFCexploração

ÍNDICE	MODELO ORIGINAL	MODELO ELETIVO	VALORES ESPERADOS	ESTIMADOR
$X^2$	17,695 (df=14)	7,522 (df=5)		WLSMV
$X^2 / df$	1,26	1,50	$< 3$	
P	0,22	0,18	$> 0,05$	
CFI	0,982	0,989	$> 0,900$	
TLI	0,972	0,978	$> 0,900$	
RMSEA	0,08	0,11	$< 0,10$	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com relação ao construto desempenho, identificou-se que o  $X^2/df$  apresentou o valor de 0,48, portanto inferior ao valor máximo esperado ( $< 3$ ). Todavia, o modelo não apresentou significância ( $p=0,88 > \alpha=0,05$ ). Com relação ao CFI (1,000), TLI (1,000) e RMSEA (0,00) estes indicadores apresentaram-se adequados aos valores

esperados. Considerando que existe uma limitação do estimador/sistema quando do cálculo do  $X^2/df$ , conforme já mencionado quando abordado o construto exploração, além da adequação dos demais índices, optou-se pela utilização do modelo de original no construto desempenho, conforme Quadro 5.

**Quadro 5** – Índices fit AFCdesempenho

ÍNDICE	MODELO DE ORIGINAL	MODELO ELETIVO	VALORES ESPERADOS	ESTIMADOR
$X^2$	4,321 (df=9)	-		WLSMV
$X^2 / df$	0,48	-	$< 3$	
P	0,88	-	$> 0,05$	
CFI	1,000	-	$> 0,900$	
TLI	1,000	-	$> 0,900$	
RMSEA	0,00	-	$< 0,10$	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a realização da análise fatorial confirmatória dos construtos ambidestria, exploração, exploração e desempenho realizou-se a mensuração dos índices de ajustes do modelo estruturado. O modelo de original apresentou um  $X^2/df$  (1,35 < 3), porém não apresentou significância estatística ( $p=0,00 < \alpha=0,05$ ). Verificou-se também, que o valor de CFI (0,963), TLI (0,960) e o RMSEA (0,094) encontram-se em conformidade com os valores esperados para estes índices. Diante deste resultado e objetivando um melhor ajuste do modelo procurou-se observar os valores dos coeficientes das variáveis. Após esta análise, identificou-se que as variáveis Amb3 e Expr3 apresentaram os menores valores, -0,265 e -0,227, respectivamente. Diante

deste cenário, procurou-se desenvolver um modelo eletivo desconsiderando estas variáveis.

Os resultados identificados no novo modelo apontam um  $X^2/df$  (1,36 < 3), superior ao valor do modelo de original, no entanto, ainda sem significância ( $p=0,00 < \alpha=0,05$ ). Por outro lado, os valores de CFI (0,967) e TLI (0,964) apresentaram melhores ajustes em relação ao modelo inicial. Embora o valor do RMSEA (0,096) tenha se elevado em 0,002, o índice ainda se apresenta abaixo do valor máximo esperado (<0,10). Diante deste contexto, de melhor ajuste do CFI e TLI, optou-se pela utilização do modelo eletivo. Os resultados referentes a ambos os modelos podem ser observados no Quadro 6.

**Quadro 6** – Índices do modelo final

ÍNDICE	MODELO ORIGINAL	MODELO ELETIVO	VALORES ESPERADOS	ESTIMADOR
$X^2$	706,152 (df=521)	625,105 (df=458)		WLSMV
$X^2 / df$	1,35	1,36	< 3	
P	0,00	0,00	> 0,05	
CFI	0,963	0,967	> 0,900	
TLI	0,960	0,964	> 0,900	
RMSEA	0,094	0,096	< 0,10	

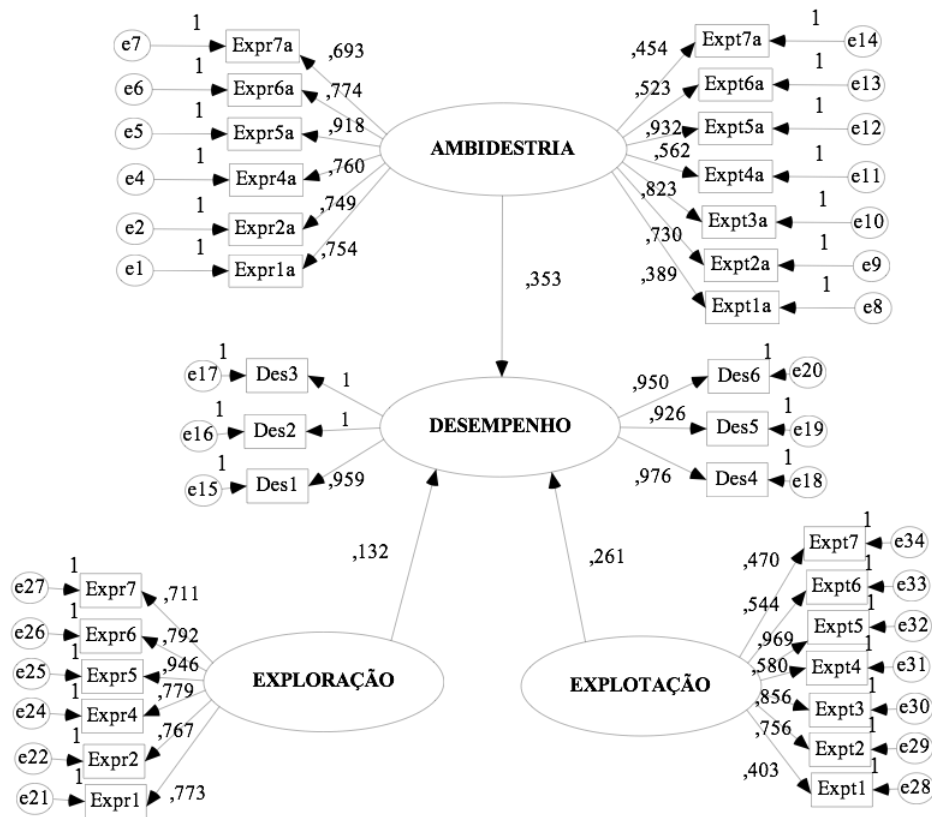
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para identificar o poder convergente do modelo, foi desenvolvida uma estrutura com as cargas fatoriais padronizadas de cada um dos indicadores. Esta estrutura pode ser observada na Figura 3.

Perante os resultados apresentados, observa-se que a primeira hipótese (H1) manifestada, que declara que a ambidestria prediz positivamente o desempenho, foi confirmada. Os resultados abalizam que a ambidestria tem relação positiva, (0,353), com o desempenho, sendo este resultado estatisticamente significativo ( $p=0,00 < \alpha=0,05$ ). Nesse sentido, os resultados afiançam que quanto maior for o investimento em ações ambidestras, por parte dos gestores da rede de farmácias FARXV, proporcionalmente maior será o desempenho das farmácias.

Em estudo com objetivos similares, entretanto com objetos de pesquisa diferentes (vinícolas brasileiras), Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) encontraram resultados parcialmente análogos. Em sua pesquisa, os autores, identificaram a existência de correlação positiva, e significativa, entre ambidestria, a dimensão exploração e a dimensão exploração com o desempenho.

Os resultados encontrados na pesquisa parecem consistentes com a configuração organizacional de empresas conectadas em rede, nas quais existe uma visão compartilhada das práticas organizacionais. De acordo com Wang e Rafiq (2009), uma maneira de configurar uma organização ambidestra é inculcir a diversidade organizacional e a



**Figura 3** – Modelo de equações estruturais identificando os coeficientes

Fonte: Elaborado pelos autores.

visão compartilhada de forma sequencial nas diferentes unidades de negócio da organização (WANG; RAFIQ, 2009), além do exercício de simbiose entre os facilitadores culturais e estruturais (PRIETO; REVILLA; RODRIGUEZ-PRADO, 2009).

A confirmação da H1 parece refletir o que pensam Andriopoulos e Lewis (2009) quando afirmam que o equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração, as quais estão relacionadas às inovações de produtos, processos ou até mesmo ao âmbito organizacional, não devem ser vistas como uma simples divisão entre duas tarefas, e sim como a excelência na condução das mesmas (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009). Este posicionamento é amparado pelos ensinamentos seminais de March (1991).

Ademais, os achados de que a ambidestria possui relação direta com o desempenho das empresas formadoras da rede de farmácias FARXV

apontam um caminho de vantagem competitiva. Lavie, Stettner e Tuschman (2010) corroboram este posicionamento afirmando que a ambidestria reflete uma configuração organizacional que permite que as atividades de exploração e exploração sejam fortemente conduzidas a fim de possibilitar a conquista de vantagens competitivas por parte das empresas. Em complemento Prange e Verdier (2011) destacam que a ambidestria é uma opção viável, pois permite integrar atividades de exploração e exploração com o objetivo de captar recursos e capacidades suficientes para a sustentabilidade da empresa no mercado vigente, que é considerado cada vez mais inconstante.

Quando analisados os dados em função da segunda hipótese (H2), a qual afirma que a exploração prediz positivamente o desempenho, pode-se identificar que a mesma possui relação, (0,132), no entanto, não é possível concluir que a mesma

é antecessora do desempenho, uma vez que os resultados não possuem significância estatística ( $p=0,61 > \alpha=0,05$ ).

Com relação à terceira hipótese (H3), que preconiza que a exploração prediz positivamente o desempenho, foi possível verificar que existe relação positiva entre a exploração e o desempenho, apresentando um coeficiente de 0,261. Todavia, da mesma maneira que a H2, não é possível a confirmação dessa hipótese, uma vez que não foi identificada significância nos resultados ( $p=0,26 > \alpha=0,05$ ).

#### Quadro 7 – Resumo dos testes de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	P	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,353	0,000	Positiva	Confirmada
H2	0,132	0,610	Positiva	Não Confirmada
H3	0,261	0,260	Positiva	Não Confirmada

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base no arcabouço teórico, procedimentos metodológicos, tratamento dos dados e sua análise, serão apresentadas as considerações finais e a agenda de pesquisa para futuros trabalhos.

## 5. CONCLUSÃO

Com a intenção de cooperar com os gestores na busca pela sustentabilidade da organização, diante das ameaças impostas pelo ambiente interno e externo, a presente pesquisa objetivou modelar as estratégias ambidestras, exploração e exploração, de maneiras unidimensional e multidimensional, com o desempenho das organizações da rede de farmácias FARXV, do Rio Grande do Sul.

Após a análise dos dados é possível concluir que as estratégias que privilegiam igualmente a exploração e exploração, entendidas como sendo ambidestras, possuem relação positiva e significativa com o desempenho. Em que pese afirmar que o investimento realizado nas estratégias ambidestras das

Mesmo não sendo possível confirmar os resultados relacionados às hipóteses H2 e H3, destaca-se, conforme Benner e Tuschman (2003), a importância, mesmo com os desafios existentes para a gestão, das atividades de exploração e exploração, pois embora com finalidades distintas, as mesmas se complementam.

Com o intuito de exibir de maneira compilada os resultados encontrados, no Quadro 7, são apresentadas as hipóteses, os coeficientes padronizados, o nível de significância, a forma de associação, além do resultado final.

farmácias pertencentes à rede FARXV, do Rio Grande do Sul, irá repercutir diretamente sobre a *performance* das mesmas. Assim, estes achados apresentam-se congruentes com o pensamento do autor seminal da teoria – March (1991) – e seus partidários, a exemplo de: Jansen (2005), Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007), Han e Celly (2008), Su, Tsang e Peng (2009), Silveira-Martins (2012) e Vaz e Silveira-Martins (2016).

Em complemento, observou-se que a exploração e exploração também possuem relação positiva com o desempenho. No entanto, não é possível afirmar que o investimento nestas estratégias irá influenciar o desempenho, uma vez que não houve significância estatística nos resultados. Dessa forma, não é possível apresentar algum posicionamento a respeito da corrente teórica que questiona a necessidade de balanceamento e concomitância das ações de exploração e exploração defendida por Gupta, Smith e Shalley (2006), Li e Lin (2008), Lavie, Kang e Rosenkopf (2011), Ramachandran (2012), Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) e Berger-Tal et al. (2014), entre outros.



Ademais, quando contrastados os resultados encontrados em pesquisas com objetivo similar (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; AÑAÑA, 2014), embora com objetos diferentes, verifica-se que os resultados são parcialmente homogêneos, visto que se identificou associação positiva e significativa entre a ambidestria e o desempenho das organizações. Todavia, o estudo de Silveira-Martins, Rosseto e Añaña (2014) identificou a mesma lógica com a exploração e exploração, algo que não foi possível confirmar na atual pesquisa. Como contribuição para as agendas de pesquisa, sugere-se que seja ampliada a base de dados da mesma rede, visando verificar se os resultados encontrados nesta pesquisa se confirmarão. Ainda, recomenda-se que outras redes de farmácias sejam pesquisadas e os dados cruzados com os presentes.

Instiga-se, também, a análise dos resultados aqui encontrados em contraste com outros construtos como, por exemplo, capacidades mercadológicas, gerenciais, tecnológicas, capacidade de

resiliência, objetivando verificar qual estratégia melhor se relaciona com o desempenho. Igualmente, a inclusão de indicadores de incerteza ambiental, como mediadores ou moderadores, também é recomendável. Ademais, recomenda-se analisar o presente modelo de equações estruturais considerando as dimensões exploração e exploração como sendo construtos de segunda ordem, e assim comparar com os resultados aqui encontrados.

Acredita-se que foi possível demonstrar nesta pesquisa resultados que apoiam as tomadas de decisões dos gestores, em especial de farmácias, além de contribuir com novos prismas sobre a temática ambidestria e suas dimensões. Todavia, registra-se que os resultados aqui encontrados devem ser adotados com a devida parcimônia, uma vez que alguns índices no modelo final ficaram abaixo dos mínimos esperados, o que, provavelmente, deve-se à restrição imposta pelo tamanho da amostra, mas que mesmo assim corroboram a viabilidade do estudo.

## REFERÊNCIAS

ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, Maryland, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.

BENNER, M.; TUSHMAN, M. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, New York, v. 28, n. 2, p. 238-274, 2003.

BERGER-TAL, O. et al. The exploration-exploitation dilemma: a multidisciplinary framework. *Plos One*, California, v. 9, n. 4, p. 1-8, 2014.

BIERLY III, P. E.; DAMANPOUR, F.; SANTORO, M. D. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. *Journal*

*of Management Studies*, Massachusetts, v. 46, n. 3, p. 481-509, 2009.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, Maryland, v. 32, p. 539-553, 1986.

CAVENEHI, V. *Gestão do desempenho empresarial: a contribuição da área de manufatura*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

CHOW, C. W.; HADDAD, K. M. Relative performance evaluation and risk taking in delegated investment decisions. *Decision Sciences*, Massachusetts, v. 22, n. 3, p. 583-593, 1991.

## REFERÊNCIAS

- DIXON, S. E. A.; MEYER, K. E.; DAY, M. Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: a cross-case analysis of the Russian oil industry. *Human Relations*, California, v. 60, n. 10, p. 1493-1523, 2007.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. (Ed.). *The management of organization design: strategies and implementation*. New York: University of Pittsburgh, 1976. p. 167-188. 1 v.
- FANG, C.; LEE, J.; SCHILLING, M. A. Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. *Organization Science*, Maryland, v. 21, n. 3, p. 625-642, 2010.
- FEBRAFAR – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS REDES ASSOCIATIVISTAS E INDEPENDENTES DE FARMÁCIAS. *Importância do setor farmacêutico para a economia brasileira*. 2012. Disponível em: <[http://www.febrafar.com.br/upload/up\\_images/Anuario%20Febrafar%202012.pdf](http://www.febrafar.com.br/upload/up_images/Anuario%20Febrafar%202012.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2013.
- GARCIA, R.; CALANTONE, R.; LEVINE, R. The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations. *Decision Sciences*, Massachusetts, v. 34, n. 2, p. 323-349, 2003.
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. *Journal of Management Studies*, Massachusetts, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004.
- GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, New York, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HAIR JR. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAN, M.; CELLY, N. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Science*, Massachusetts, v. 25, n. 4, p. 335-349, 2008.
- HE, Z. L.; WONG, P. K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, Maryland, v. 14, n. 4, p. 484-494, 2004.
- JANSEN, J. J. P. *Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. 2005. Doctoral Thesis (Erasmus Research Institute of Management) – Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, NL.
- JANSEN, J. J. P. et al. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, Maryland, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.
- JANSEN, J. J. P.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, Maryland, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- JOSEPHSON, B. W.; JOHNSON, J. L.; MARIADOSS, B. J. Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Cham, v. 44, n. 4, p. 539-554, 2016.

## REFERÊNCIAS

- KANTER, R. M.; BRINKERHOFF, D. Organizational performance: recent developments in measurement. *Annual Review of Sociology*, California, v. 7, p. 322-349, 1981.
- KURTZ, D. J.; VARVAKIS, G. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. *Revista de Gestão e Tecnologia*, Florianópolis, v. 3, n. 2, p. 152-162, 2013.
- LAVIE, D.; KANG, J.; ROSENKOPF, L. Balance within and across domains: the performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, Maryland, v. 22, n. p. 6, 1517-1538, 2011.
- LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, London, v. 4, n. 1, p. 105-109, 2010.
- LI, C.-R.; LIN, C.-J. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, Reino Unido, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.
- LUBATKIN, M. H. et al. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, California, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.
- MCADAM, R.; BAILIE, B. Business performance measures and alignment impact on strategy: the role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, Reino Unido, v. 22, n. 9, p. 972-996, 2002.
- MAGALHÃES, M. S. da C. *Processos de decisão de compra de produtos de higiene pessoal entre dois canais: farmácia e supermercado*. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- MARCH, J. G. exploration and exploitation in organizational learning. *Organizational Science*, Maryland, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARTIN, N. C. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, São Paulo, n. 28, p. 7-28, 2002.
- MIROW, C. H.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. Putting the ambidextrous organization into practice: researching barriers to innovation within research and development. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 68., Anaheim, August 8-13, 2008. *Proceedings...* Anaheim: Best Paper Proceedings, 2008.
- MOREIRA, F. G. P.; TORKOMIAN, A. L. V.; SOARES, T. J. C. C. Exploração e o desempenho inovador da firma: como funciona essa relação? *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 18, n. 61, p. 392-415, 2016.
- MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L. Indicadores de desempenho organizacional: uso e finalidades nas cooperativas de eletrificação do Brasil. *Contabilidade Vista e Revista*, Belo Horizonte, v. 27, n. 1, p. 25-41, 2016.
- MUNIZ FILHO, L. *O efeito da munificência na relação entre comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- NASSIMBENI, G. Network structures and coordination mechanisms: a taxonomy. *International Journal of Operations & Production Management*, Massachusetts, v. 18, n. 6, p. 538, 1998.

## REFERÊNCIAS

- OZCAN, P.; EISENHARDT, K. M. Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal*, New York, v. 52, n. 2, p. 246-279, 2009.
- PARIDA, V.; LAHTI, T.; WINCENT, J. Exploration and exploitation and firm performance variability: a study of ambidexterity in entrepreneurial firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Cham, v. 12, n. 4, p. 1147-1164, 2016.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, Amsterdam, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011.
- PRIETO, I. M.; REVILLA, E.; RODRIGUEZ-PRADO, B. Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? *Scandinavian Journal of Management*, Amsterdam, v. 25, n. 3, p. 313-326, 2009.
- RAISCH, S. et al. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, Maryland, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.
- RAMACHANDRAN, I. *Increasing firm performance through a reassessment of appropriate balance: impact of TMT composition on ambidexterity configurations*. 2012. Dissertation (Department of Management) – The University Of Texas, San Antonio, USA, 2012.
- ROTHAERMEL, F. T.; ALEXANDRE, M. T. Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. *Organization Science*, Maryland, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.
- ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. *Strategic Management Journal*, Massachusetts, v. 25, p. 201-221, 2004.
- RUSSO, A.; VURRO, C. Cross-boundary ambidexterity: balancing exploration and exploitation in the fuel cell industry. *European Management Review*, Massachusetts, v. 7, p. 30-45, 2010.
- SILVEIRA-MARTINS, E. *Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras*. 2012. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETO, C. R.; AÑAÑA, E. S. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*, Maringá, v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. S.; MASCARENHAS, L. E. Capacidade turística como pressuposto de desempenho organizacional: um estudo no setor hoteleiro. *Tourism & Management Studies*, Faro, v. 2, p. 47-56, 2016.
- SMITH, W. K., TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, Maryland, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.
- SU, Y. S.; TSANG, E. W. K.; PENG, M. W. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? *Asia Pacific Journal of Management*, Hong Kong, v. 26, p. 309-331, 2009.
- TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, Maryland, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.
- TONI, D. et al. As dimensões dos modelos mentais dos empreendedores e seus impactos sobre o desempenho

## REFERÊNCIAS

organizacional. *REAd*, Porto Alegre, v. 79, n. 3, p. 713-739, 2014.

VALMORBIDA, S. M. I. et al. Avaliação de desempenho organizacional: panorama das publicações em periódicos nacionais. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2012.

VAZ, C. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. *Revista Espacios*, Caracas, v. 37, n. 6, p. 28-37, 2016.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação (RAUSP

– Eletrônica). *Revista de Administração*, São Paulo, v. 1, n. 2, 2008.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. *European Journal of Innovation*, Bradford, v. 12, n. 1, p. 86-101, 2009.

YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. An examination of exploration and exploitation capabilities: implications for product innovation and market performance. *Journal of International Marketing*, Chicago, v. 15, n. 4, p. 63-93, 2007.