

# AMBIDESTRIA, EXPLORAÇÃO OU EXPLOTAÇÃO E SEUS EFEITOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE VINÍCOLAS BRASILEIRAS

Elvis Silveira-Martins\*  
Carlos Ricardo Rossetto\*\*  
Edar da Silva Añaña\*\*\*

**RESUMO:** Este trabalho objetiva identificar os efeitos da ambidestria, ações de exploração ou exploração sobre o desempenho das indústrias vinícolas brasileiras. O trabalho foi estruturado com base em uma pesquisa quantitativa, valendo-se da *survey* para levantamento dos dados em uma amostra de 151 empresas em todo o Brasil. Os dados foram analisados através da modelagem de equações estruturais. Os resultados apontam para o fato de que a ambidestria é preditiva do desempenho das organizações, como preconizou March (1991). Por outro lado, os achados contradizem os ensinamentos do autor de que somente a exploração ou exploração também geram resultados positivos às empresas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambidestria; Desempenho; Vinícolas.

## AMBIDEXTERITY, EXPLORATION OR EXPLOITATION AND THEIR EFFECTS IN BRAZILIAN VINEYARDS' ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

**ABSTRACT:** Current analysis identifies the effects of ambidexterity, exploration or exploitation on the performance of Brazilian wine industries. The quantitative research comprised a data survey in a sample of 151 firms throughout Brazil. Data were analyzed through structural equations models. Results show that ambidexterity is predicative to the organizations' performance, as March insisted (1991). On the other hand, findings contradict the author when he says that only exploration or exploitation generate positive results to firms.

**KEY WORDS:** Ambidexterity; Performance; Wine Culture.

\* Doutor em Administração e Turismo, Departamento de Administração e Turismo - Universidade Federal de Pelotas – UFPel, Pelotas (RS), Brasil; E-mail: elvis.martins@ufpel.edu.br

\*\* Doutor em Engenharia da Produção, Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí (SC), Brasil.

\*\*\* Doutor em Administração, Departamento de Administração e Turismo - Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Pelotas (RS), Brasil.

## INTRODUÇÃO

As inconstâncias ambientais enfrentadas pelas empresas, direcionam pesquisadores da área de estratégia ao desenvolvimento de estudos sobre ações que auxiliem os tomadores de decisão a obter eficácia na formulação e implementação de estratégias, gerando, assim, desempenho superior aos concorrentes.

Devido à limitação dos recursos, sejam estes tecnológicos, materiais, humanos, e o grande número de necessidades das empresas, os gestores acabam por ter que tomar decisões estratégicas que direcionem as ações para o desenvolvimento e/ou qualificação dos produtos e serviços existentes na organização.

Neste sentido, algumas estratégias começam a ganhar espaço nas agendas, procurando identificar sua relação com o desempenho das organizações. A exemplo surge a ambidestria como estratégia organizacional.

O processo ambidestro teve origem nos estudos de Duncan (1974) que preconizou a necessidade das empresas desenvolverem, simultaneamente, movimentos de inicialização e implementação. A curiosidade é que a palavra ambidestria foi utilizada unicamente no título do seu estudo. Somente na década de 1990, seus ensinamentos foram complementados por March (1991), que modificou as nomenclaturas para exploração (criação) e exploração (melhoria), declarando a necessidade de execução de ambas às atividades para que as empresas obtivessem melhores resultados.

Segundo March (1991), para muitos gestores, no momento da tomada de decisão, surgem dúvidas estratégicas, dentre elas a principal, talvez, seja: investir em novos produtos/serviços ou melhorar os já existentes? De acordo com o autor, este questionamento torna-se não só irrelevante como também danoso ao desempenho organizacional. Assim é vital explorar (criar) e explorar (refinar) produtos e serviços de maneira equilibrada para que exista a sobrevivência do sistema organizacional.

A habilidade de equacionar as ações de exploração e exploração da organização gera uma capacidade organizacional, conceituada por March (1991) como ambidestria. Essa particularidade surge no momento em que a empresa consegue a manutenção do ritmo de desenvolvimento e pesquisa de novos produtos e serviços ao mesmo tempo em que aperfeiçoa continuamente os já existentes.

March (1991) afirma que uma empresa pode colocar em risco a maximização do desempenho, ao se concentrar unicamente em atividades de exploração ou de exploração.

Este posicionamento é contestado por Gupta, Smith e Shalley (2006). De acordo com os autores, o melhor desempenho pode ser alcançado com ações de exploração ou exploração, não sendo necessária a execução de ambas simultaneamente.

Diante deste aspecto, emerge a dúvida sobre qual(ais) atividade(s) pode(m) ampliar positivamente os horizontes de *performance* da empresa, amenizando as constantes carências organizacionais com a melhor aplicação dos recursos.

Frente a esta conjuntura teórica, buscou-se identificar um segmento que possuísse características similares às relatadas, onde o gestor realizasse continuamente a criação de produtos e/ou também os melhorasse, além de sofrer as influências das incertezas ambientais. Neste sentido, o setor vinícola brasileiro foi caracterizado como tal.

Neste segmento, novos produtos são constantemente desenvolvidos, conforme identificam o Sindivinho (2012), Uvibra (2012), Fecovinho (2012) e Ibravin (2012) quando grafam que o Brasil produz vinhos finos, de mesa, espumantes e suco de uva, além de outros produtos derivados da uva e do vinho, tais como vinagre, vermute, e, mais recentemente, as sangrias e coquetéis com vinho. Ademais, os produtos existentes estão continuamente sendo melhorados com o incremento de novas tecnologias como barris de aço inoxidável, tipos de parreiras (sistema latada ou GDC) e, segundo o Sindivinho (2012), Uvibra (2012), Fecovinho (2012) e Ibravin (2012), a melhoria da qualidade crescente do vinho brasileiro é atestada por críticos nacionais e internacionais, sendo que nos últimos anos os vinhos do Brasil conquistaram mais de 2.500 medalhas pelo mundo.

Assim, visualiza-se que os gestores do setor vinícola brasileiro recebem uma grande carga de responsabilidade de como melhor gerir seus recursos, a fim de equalizar as atividades da empresa (entre criar e melhorar), para o alcance do melhor resultado possível. Esta contextualização é reforçada pelo Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul – Sindivinho (2012) quando destaca que se este contexto se mantiver, em menos de 20 anos corre-se o risco de não existir mais produção de vinho fino nacional.

Por oportuno, grafa-se a deficiência existente no segmento vinícola em termos de recursos comerciais, marketing e logística, insuficientes para concorrer com as grandes empresas internacionais, haja vista que a maior parte das empresas nacionais, cerca de 70%, é de pequeno porte (IBRAVIN, 2012; FECOVINHO, 2012; SINDIVINHO, 2012; UVIBRA, 2012).

Valendo-se destes pressupostos, o objetivo deste estudo é identificar os efeitos da ambidestria, ações de exploração ou exploração sobre o desempenho das indústrias vinícolas brasileiras. Neste sentido, procura-se responder o seguinte questionamento: o que gera desempenho nas indústrias vinícolas: ambidestria, ações de exploração ou exploração?

A relevância deste estudo apoia-se também na recomendação de He e Wong (2004) e Gupta, Smith e Shalley (2006) de realização de estudos que identifiquem como os gestores melhor administram a ambidestria e suas dimensões, empiricamente.

Raisch et al. (2009) instigam novos estudos abarcando a temática da ambidestria sobre os mais diversos prismas organizacionais. De acordo com os autores, a ambidestria organizacional surgiu como um novo paradigma de pesquisa da administração, no entanto, muitas questões ainda permanecem controversas, carecendo novas pesquisas identificando caminhos para o seu sucesso nas organizações.

Afora isso, a relevância se manifesta pela necessidade de entender o porquê e como as organizações optam por ações de exploração ou exploração, ou ainda, pela combinação de ambas. Assim, pesquisas devem ser desenvolvidas para entender os determinantes da aplicação de certo conhecimento, ou em associação, e examinar as condições ambientais (por exemplo, mudança, dinamismo, competitividade, previsibilidade, dentre outras) que corroboram esta tomada de decisão. Também devem ser ampliados estudos que determinem quais processos organizacionais permitem às empresas se destacarem em exploração e exploração simultaneamente, permitindo que se tornem organizações verdadeiramente ambidestras (BIERLY III; DAMANPOUR; SANTORO, 2009; FANG; LEE; SCHILLING, 2010).

Neste sentido, este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A primeira parte explora passo a passo a gênese, o desenvolvimento

e a consolidação das estratégias ambidestras e suas dimensões. Na segunda seção, apresenta-se o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual onde se empreendeu o estudo. Na sequência, abordam-se os procedimentos metodológicos que orientaram a condução do estudo sob análise. Na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre a análise dos dados das empresas pesquisadas e, na última seção, tecem-se reflexões e novas direções e possibilidades para estudos sobre as práticas ambidestras, exploração e exploração.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Como balizador teórico, este trabalho amparou-se nos estudos sobre ambidestria organizacional, considerando também suas dimensões (exploração e exploração). De acordo com aquela teoria, as empresas possuem em suas ações de criação e melhoria os determinantes da sustentação do desempenho. Assim, as estratégias direcionadas ao processo ambidestro surgem como uma capacidade que as organizações podem se valer para manterem-se competitivas e gerar resultados atrativos. Neste sentido, avaliar o desempenho de empresas que se valem destas estratégias torna-se fundamental para contrapor a teoria com uma realidade singular já estudada, gerando suporte teórico e empírico.

Desta maneira, na sequência será apresentada uma breve revisão sobre a literatura, abarcando os conhecimentos referentes à ambidestria organizacional e desempenho das organizações, bem como as hipóteses que serão avaliadas.

### **2.1 AMBIDESTRIA, EXPLORAÇÃO E EXPLORAÇÃO**

Os estudos sobre ambidestria tiveram seu marco inicial com a apresentação do modelo desenvolvido por Duncan (1974) direcionado a organizações inovadoras, centrando-se tanto na estrutura como no processo. O modelo apresentado foi dividido em duas dimensões.

A primeira foi chamada de iniciação de criação; nela, um maior grau de complexidade, um menor grau de formalização e uma baixa centralização facilitariam a coleta e o processamento das informações, cruciais para esta etapa.

Já a segunda dimensão é a de implementação, na qual um alto nível de formalização e centralização e um baixo nível de complexidade podem reduzir o conflito dos papéis organizacionais e a ambiguidade que, como consequência, poderiam prejudicar esta fase.

Ao ampliar os estudos de Duncan (1974), March (1991) destacou que a definição de ambidestria organizacional deveria estar ancorada no equilíbrio entre as ações de exploração (*exploration*), definidas por Duncan (1974) como iniciação, e exploração (*exploitation*), anteriormente chamadas de implementação. No entendimento do autor, as atividades de exploração estão ligadas diretamente à variação, busca tomadas de decisões com riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, criação de produtos e/ou serviços. Já as atividades de exploração são direcionadas ao refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução das atividades fins da organização.

Os sistemas organizacionais que se dedicam exclusivamente à exploração tendem a visualizar somente os custos da diferenciação (refino), desconsiderando os seus benefícios, sendo que as características dos produtos e serviços estão alicerçadas em muitas ideias novas, porém com pouca competência distintiva. Por outro lado, sistemas que se empenham nas atividades de exploração, com a exclusão de ações de exploração, também estarão desbalanceados em suas ações, pois a implementação de novos produtos e serviços também é fundamental para acompanhar as mudanças no mercado (MARCH, 1991).

Por certo, o resultado almejado pela ambidestria é um desempenho organizacional sustentável que, de acordo com Smith e Tushman (2005), depende da real busca pela exploração e exploração por parte da alta cúpula da empresa. Em complemento, os autores afirmam que estas práticas (exploração e exploração) são, muitas vezes, tidas como contraditórias às arquiteturas organizacionais.

Reforçando o caráter benéfico do processo ambidestro para a empresa, apontado por Lin, Yang e Demirkan (2007), e contribuindo para eliminar o maior número de questionamentos sobre o tema, surge a pesquisa de Han e Celly (2008). De acordo com os autores, novos empreendimentos internacionais que abraçaram a ambidestria como estratégia desfrutaram de um desempenho superior àqueles

que não o fizeram. Para os autores, o fato de ser um novo empreendimento e, por consequência, possuir grandes restrições de recursos não os obriga a desistir da ambidestria como estratégia.

Mom, Bosch e Volberda (2007) complementam afirmando que o sucesso da ambidestria está intimamente ligado ao fluxo do conhecimento. Nesse sentido, os autores afirmam que o fluxo na estrutura hierárquica de baixo para cima e horizontalmente relaciona-se de forma positiva às atividades de exploração, enquanto o fluxo de cima para baixo possui coesão com as atividades de exploração.

No entender de Li e Lin (2008), a percepção do gestor sobre o ambiente é o principal mecanismo para geração da ambidestria na organização. Dependendo da forma como os gestores visualizam o cenário, será possível desenvolver um processo ambidestro, ou optar por explorar ou explorar. Se esses gestores perceberem oportunidades, poderão flexibilizar suas tomadas de decisão, tornando-se sensíveis às necessidades dos clientes e promovendo a criação de novos produtos que os satisfaçam (explorar); por outro lado, se forem percebidas ameaças, eles poderão assegurar o *status quo* e, utilizando-se da experiência existente, promover somente inovações incrementais (explorar).

Taylor e Helfat (2009) afirmam que o papel do gestor, como tomador de decisão sobre a ambidestria, envolve a regência das principais tecnologias, antigas e novas, além de ativos complementares. Para os autores, estas variáveis fazem com que o comportamento gerencial muitas vezes fique vinculado somente à manutenção do conhecimento existente; no entanto, as organizações não podem manter-se competitivas com atividades que não sejam úteis nas operações em curso, devendo constantemente rever o processo organizacional em prol de ações balanceadas de exploração e exploração.

Outro aspecto de contribuição diz respeito à incorporação da variável ambidestria organizacional na formulação de estratégias - tida por alguns estudos como um fator preditor de desempenho organizacional (MARCH, 1991; HAN; CELLY, 2008; JANSEN, 2005; SU; TSANG; PENG, 2009; YALCINKAYA; CALANTONE; GRIFFITH, 2007); esse aspecto elucidada as organizações sobre como melhor aproveitar os seus recursos.

## 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), o tratamento do desempenho em pesquisas, apesar da relevância do tema, é ainda uma questão difícil com a qual se confrontam os pesquisadores acadêmicos. Para estes autores, a importância do papel representado pelo desempenho empresarial na administração estratégica garante uma forte atenção à sua conceitualização e mensuração.

O desempenho pode ser amplamente visualizado na literatura através de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, relacionado à *performance* das organizações, segundo a sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. O segundo método é objetivo, baseado em medidas absolutas de *performance* (CHAKRAVARTHY, 1996).

No que tange à mensuração, Venkatraman e Ramanujam (1986) comentam que os pesquisadores encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de desempenho empresarial, bem como em definir quais indicadores de desempenho melhor representam a situação geral das empresas. Por outro lado, algumas pesquisas procuram demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

Para Bauren (2000, p. 77), é necessário que exista um “sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização”. Com esta abordagem, o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais. Com relação à avaliação da estratégia empresarial, deve haver padrões estabelecidos, para que se faça um paralelo entre o que foi realizado e o que era esperado para o processo de análise.

A avaliação do desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, mantendo uma forma sistêmica e integrada. Rocha (2002) menciona que a diferenciação entre as empresas é a capacidade de realizar a estratégia estabelecida, transformando-a em parte da realidade cotidiana na mesma.

A necessidade de uma constante e atualizada avaliação do desempenho empresarial é destacada por Kaplan e Norton (2001) quando afirmam que existe uma dificuldade na implementação das estratégias, mesmo com uma excelente formulação. Uma explicação para esse fenômeno é o fato de que, apesar da evolução do processo de formulação de estratégias, as ferramentas que medem o desempenho destas ficaram para trás.

Nesta linha de raciocínio, destaca-se que a possibilidade de avaliação de desempenho em uma empresa é ampla, sendo assim, pode-se avaliar uma atividade, um processo e ainda realizar esta medição baseada em comparações internas ou externas à organização investigada. Necessidades de transformações induzem os gestores a uma visão que proporcione maior amplitude de seus negócios, adequando-se às necessidades e aos anseios do mercado. Neste contexto, a utilização de medidas de desempenho é importante para constatar o grau de evolução ou estagnação de processos, buscando avaliar a adequação de seus produtos ou serviços em relação às exigências do mercado.

Para Hronec (1994), medidas de desempenho são os 'sinais vitais' da organização. Segundo o autor elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo. Assim, as medidas de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização desde o escalão mais inferior até a alta direção, servindo como controle para a melhoria contínua dos processos. Neely (1999) justifica a necessidade de avaliar o desempenho com sete razões, sendo estas: a) a natureza do trabalho em mutação; b) aumento da concorrência; c) iniciativas específicas de melhoria; d) reconhecimento nacional e internacional (necessidade de avaliação dos grupos empresariais); e) mudança de papéis organizacionais; f) mudanças na demanda externa; e g) poder da tecnologia de informações.

Destaca-se neste processo que o fator crucial para as organizações é a fonte das informações que alimentam o seu sistema de mensuração de desempenho, bem como o alinhamento destas com os objetivos estratégicos da empresa (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Hrebiniak (2006) concorda com essa afirmação quando comenta que para os controles da empresa funcionarem adequadamente é preciso que as informações sobre o desempenho sejam válidas, atualizadas e corretas.

No entender de Zapata, Muiña e Moreno (2012) a capacidade de integrar as aprendizagens de exploração e exploração, por meio da ambidestria organizacional, constitui-se em uma linha fundamental para fortalecer a competitividade das empresas. Segundo os autores, a temática continuamente é estudada por diferentes campos teóricos, sendo referida às empresas que logram êxito ao equilibrar certas tensões organizacionais, aparentemente contraditórias, e, com isto, conseguem alcançar os objetivos.

Jansen, Simsek e Cao (2012) alertam para o fato de que a realização e manutenção da ambidestria em várias unidades é difícil e complexa e, por isto, custos são acoplados a este processo, resultando em dificuldades para o desenvolvimento em empresas de grande porte.

Diante desta discussão teórica emergem as seguintes hipóteses a serem avaliadas: **H1:** Existe relação de ancestralidade entre ambidestria e desempenho; **H2:** Existe relação de ancestralidade entre ações exploratórias e desempenho; e **H3:** Existe relação de ancestralidade entre ações exploratórias e desempenho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa valeu-se da abordagem quantitativa e da estratégia de pesquisa *survey*. O estudo obteve uma amostra intencional de cento e cinquenta e uma empresas (151), formada por cento e quinze empresas (115) do estado do Rio Grande do Sul; vinte e nove (29) de Santa Catarina; três (3) do Paraná; duas (2) de Pernambuco; uma (1) de São Paulo; e uma (1) que não foi possível identificar o Estado de origem.

Para a identificação das variáveis que apoiaram a mensuração dos construtos ambidestria, exploração e exploração foi utilizado o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). Para o levantamento dos dados, foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade nas ações de exploração e exploração das empresas. Os indicadores referentes à ambidestria foram identificados como de Amb1 a Amb14. Os de exploração de Exr1 a Exr7, e exploração de Ext1 a Ext7.

Já para levantamento das informações sobre desempenho, o questionário foi desenvolvido a partir de entrevista com o gestor de uma empresa vinícola de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, adaptado em função do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), para mensurar a percepção do gestor sobre a importância e satisfação das variáveis de desempenho. Para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima intensidade e 6 à máxima intensidade no desempenho das empresas. Os indicadores foram classificados de Des1 a Des6. Ressalta-se que este instrumento já foi validado, com adaptações, no estudo de Muniz Filho (2011).

Objetivando validar o instrumento a ser aplicado junto aos gestores, primeiramente foi realizado pré-teste com um ex-diretor de uma das empresas líderes em vinhos nacionais. Nesta etapa, o questionário foi respondido e identificados os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros entrevistados. O questionário foi preenchido presencialmente e após os ajustes recomendados, respondido novamente através de *link* na *web*. Em uma segunda etapa, procedeu-se o preenchimento, não presencial, do instrumento por dois gestores de empresas vinícolas de Estados distintos, um (1) de Santa Catarina e outro do Paraná, para identificação do nível de compreensão das questões. Após o preenchimento realizou-se o contato telefônico com os respondentes para verificar o nível de entendimento e dificuldades no processo. Não tendo sido identificada qualquer necessidade de modificação, procedeu-se a coleta dos dados via *web* e presencialmente.

Para tratamento dos dados optou-se pelo software MPlus®, versão 6, visando a realização da análise fatorial confirmatória (AFC). Segundo Hair JR et al. (2009), a AFC permite testar o quão bem as variáveis medem o respectivo construto, avaliando analiticamente a teoria conceitualmente fundamentada e explicando como diferentes itens medidos descrevem o objeto de pesquisa.

Posteriormente realizou-se a modelagem de equações estruturais. De acordo com Hair JR et al. (2009), o modelo é útil para representar as interações de variáveis entre construtos. Com base neste modelo foi possível estudar as hipóteses e apresentar as considerações finais. O modelo inicial de equações estruturais pode ser visualizado na Figura 1. O ajustamento dos modelos foi avaliado segundo os critérios recomendados pelos mesmos autores: qui-quadrado ( $X^2$ ) não

significante; qui-quadrado dividido por graus de liberdade ( $X^2/df < 3$ ); índice de ajuste comparativo (CFI  $> 0,900$ ); índice de Tucker Lewis (TLI  $> 0,900$ ) e erro quadrático médio de aproximação (RMSEA  $< 0,100$ ). Ainda, para mensuração da ambidestria, exploração, exploração e do desempenho foi utilizado estimador de máxima verossimilhança com erro padrão e teste estatístico do qui-quadrado, com robustez para não normalidade (MLM).

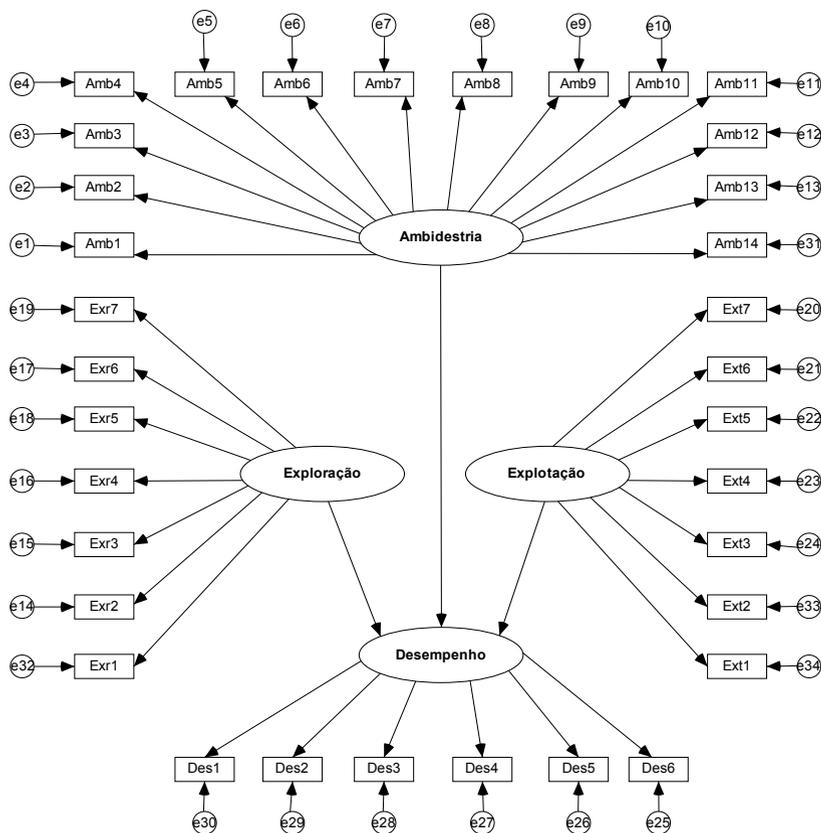


Figura 1. Modelo de equações estruturais inicial

Com base na metodologia detalhada anteriormente, a seguir serão tratados e analisados os dados coletados junto à amostra de vinícolas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção buscar-se-á a construção efetiva do modelo de mensuração utilizando-se o software MPlus®6. A título de organização serão apresentados os resultados individualizados por construto (ambidestria, exploração e exploração), bem como seus indicadores e, na sequência, será apresentado o modelo de equação estrutural completo.

De acordo com a teoria tradicional que cerca o conceito de ambidestria, para que esta seja caracterizada é necessário que exista equilíbrio entre as dimensões de exploração e exploração. Para tanto, foi realizado o cálculo de média dos indicadores de cada uma das dimensões, sendo que, após arredondamento, concluiu-se que as mesmas possuem equivalência (média = 4,00 em exploração e exploração).

Desta maneira, valendo-se dos procedimentos identificados na seção métodos, realizou-se a identificação dos índices de ajuste do construto ambidestria. Após o tratamento dos dados observou-se que o  $X^2/df$  apresentou o valor de 5,398, valor este superior ao máximo aceitável, e significância estatística ( $p = 0,000$ ). O CFI (0,603), TLI (0,531) e o RMSEA (0,171), apresentaram-se fora dos valores esperados para um bom ajuste do construto.

Diante deste contexto, optou-se pela realização de alguns procedimentos junto ao construto, através de um modelo alternativo, procurando assim, melhorar os índices de ajuste. Desta maneira, realizou-se a exclusão do indicador AMB14, por conta do baixo valor do coeficiente (0,323). Além deste procedimento, passou-se a admitir a existência de correlações entre os indicadores restantes. Após estas ações, foi possível observar que os índices  $X^2/df$  (2,015), CFI (0,952), TLI (0,905) e RMSEA (0,082) passaram a apresentar valores aceitáveis, ainda que o modelo tenha continuado apresentando significância estatística ( $p = 0,000$ ). Diante destas constatações optou-se pelo modelo alternativo (vide Tabela 1).

**Tabela 1.** Índices da AFC Ambidestria

(continua)

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	415,696 (df = 77)	78,602 (df = 39)	
$X^2 / df$	5,398	2,015	< 3

			(conclusão)
p	0,000	0,000	> 0,05
CFI	0,603	0,952	> 0,900
TLI	0,531	0,905	> 0,900
RMSEA	0,171	0,082	< 0,10

O modelo inicial do construto exploração (chamado Modelo de Controle) também apresentou índices insuficientes de ajustamento. Conforme se vê na Tabela 2, apenas o CFI apresentou valor minimamente (0,908); todos os demais índices ficaram fora dos níveis recomendados, e por essa razão o modelo precisou ser reespecificado sob a forma de modelo alternativo.

Neste segundo modelo, optou-se por excluir o indicador EXR1, coeficiente 0,398, e aceitar a existência de correlação entre os demais indicadores. Após essas modificações todos os índices passaram a apresentar valores aceitáveis ( $X^2 = 7,592$ ;  $p = 0,107$ );  $X^2/df = 1,898$ ; CFI = 0,990; TLI = 0,963 e RMSEA = 0,077). E por essa razão o modelo alternativo foi adotado em substituição ao modelo de controle.

**Tabela 2.** Índices da AFC Exploração

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	45,736 (df = 11)	7,592 (df = 4)	
$X^2 / df$	4,157	1,898	< 3
p	1,293	0,107	> 0,05
CFI	0,908	0,990	> 0,900
TLI	0,825	0,963	> 0,900
RMSEA	0,145	0,077	< 0,10

Assim como na exploração, o modelo de mensuração da exploração apresentou índices insuficientes de ajustamento e precisou ser reespecificado. Conforme se vê na Tabela 3, no modelo original apenas o CFI apresentou valor superior aos mínimos recomendados.

Para a construção do modelo alternativo foram excluídos os indicadores EXT6 (0,491) e EXT7 (0,292), e permitida a existência de correlações entre os

indicadores. A partir dessas alterações todos os índices de ajustamento passaram a apresentar valores dentro do esperado ( $X^2 = 5,666$ ;  $p = 0,340$ ;  $CFI = 0,997$ ;  $TLI = 0,995$  e  $RMSEA = 0,030$ ), razão pela qual o modelo alternativo foi aceito em substituição ao modelo de controle.

**Tabela 3.** Índices da AFC Exploração

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	29,308 (df = 9)	5,666 (df = 5)	
$X^2 / df$	3,256	1,133	< 3
p	0,000	0,340	> 0,05
CFI	0,936	0,997	> 0,900
TLI	0,893	0,995	> 0,900
RMSEA	0,123	0,030	< 0,10

O construto desempenho apresentou  $X^2$  não significativa (0,059),  $CFI = 0,986$ ,  $TLI = 0,977$  e  $RMSEA = 0,074$ , todos dentro dos limites recomendados, e por essa razão todas as variáveis originais foram mantidas no modelo. Os indicadores podem ser visualizados na Tabela 4.

**Tabela 4.** Índices da AFC Desempenho

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	16,353 (df = 9)	-	
$X^2 / df$	1,817	-	< 3
p	0,059	-	> 0,05
CFI	0,986	-	> 0,900
TLI	0,977	-	> 0,900
RMSEA	0,074	-	< 0,10

Após a análise fatorial confirmatória de cada construto, foi realizada a mensuração dos índices de ajustes do modelo estruturado. O modelo inicialmente

proposto (modelo de controle) apresentou um  $X^2$  (912,339) significativa (0,000), provavelmente, por conta da complexidade do modelo *versus* amostra utilizada, porém o índice  $X^2/df$  apresentou ajuste aceitável ( $2,479 < 3$ ). Verificou-se também, que os valores de CFI (0,812), TLI (0,778) e RMSEA (0,109) não atendiam os padrões recomendados, o que sugeria ajustar também o modelo estruturado.

Através dos índices de modificação do modelo, foi possível reconhecer que seria possível obter melhor ajuste correlacionando os erros de alguns indicadores: Ext4 e Ext5; Ext2 e Ext5; Amb1 e Amb2; Amb3 e Amb4; Amb11 e Amb12; e Des1 e Des2, além das correlações que haviam sido identificadas durante as análises fatoriais confirmatórias dos construtos.

A partir destas ações, todos os índices passaram a apresentar melhor ajuste. O valor do  $X^2$  reduziu-se para 784,693, mas ainda permaneceu significativa, provavelmente devido ao motivo explicitado anteriormente; o índice  $X^2/df$  (2,167) manteve-se abaixo do valor máximo tolerado, e o CFI (0,854) e TLI (0,824) melhoraram um pouco, mas ainda assim ficaram abaixo do mínimo almejado, o que constitui-se em uma limitação do presente trabalho. Já o RMSEA (0,097) passou a estar abaixo do valor máximo recomendado. A Tabela 5 apresenta o resumo dos índices do modelo de controle e do modelo comparado, este último sendo escolhido por conta do melhor ajuste, para a continuidade da pesquisa.

**Tabela 5.** Índices da AFC Modelo

Índice	Modelo de Controle	Modelo Comparado	Valores Esperados
$X^2$	1. 912,339 (df = 368)	2. 784,693 (df = 362)	
$X^2 / df$	3. 2,479	4. 2,167	< 3
p	5. 0,000	6. 0,000	> 0,05
CFI	7. 0,812	8. 0,854	> 0,900
TLI	9. 0,778	10. 0,824	> 0,900
RMSEA	11. 0,109	12. 0,097	< 0,10

Para avaliar a validade convergente do modelo, foi gerada uma estrutura com as cargas fatoriais padronizadas de cada um dos indicadores. Identificou-se que

os coeficientes ficaram acima de 0,600. Tal representação gráfica pode ser visualizada na Figura 2.

Com relação às hipóteses H1, H2 e H3, foi possível constatar que a ambidestria, as ações de exploração e ações de exploração possuem relação positiva com o desempenho das indústrias vinícolas brasileiras, sendo significativas a  $p = 0,05$ .

Os resultados encontrados para H1 corroboram os ensinamentos de March (1991). De acordo com o autor o desempenho superior somente será possível se a organização, de maneira balanceada, explorar (criar, desenvolver) e explorar (melhorar, ajustar) os seus produtos e serviços. Portanto, de acordo com os resultados encontrados, ao menos no setor vinícola e amostra pesquisada, grafa-se que o desempenho superior pode ser alcançado valendo-se da ambidestria.

Ademais, os resultados das hipóteses H2 e H3 suportam-se teoricamente com o ceticismo sobre a ambidestria declarado por Gupta, Smith e Shalley (2006). Segundo os autores, algumas questões centrais relacionadas a esta temática permanecem ambíguas, como por exemplo: o real significado e como se alcança a exploração e a exploração; e a necessidade de ambidestria (questionando se a especialização na exploração ou exploração não seria o melhor em longo prazo).

Como possível explicação para esta contradição teórica surge o estudo de Lin, Yang e Demirkan (2007). No entender dos autores, a ambidestria oferece benefícios para as organizações quando estas se encontram em ambiente incerto. Em ambiente estável, o resultado pode ser alcançado focando a estratégia em exploração ou exploração. Ainda, a formação de alianças ambidestras traz benefícios a grandes empresas, enquanto uma formação de alianças focada em ações de exploração ou exploração traz benefícios a pequenas empresas.

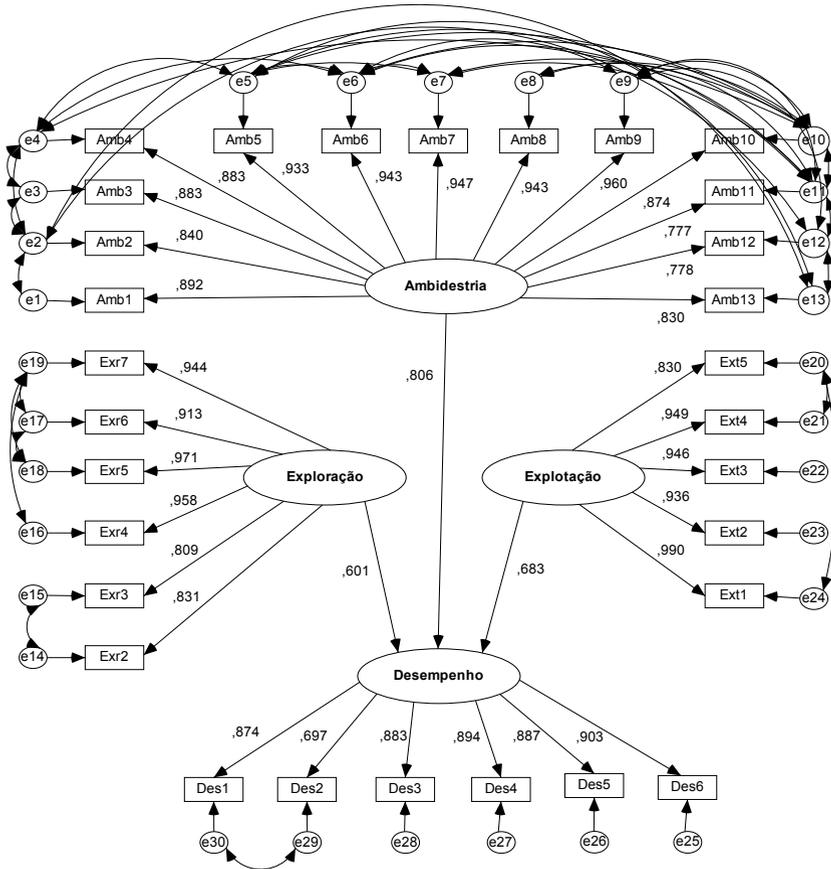


Figura 2. Modelo de equações estruturais final com coeficientes

Como não foi objeto de estudo desta pesquisa o ambiente em que as empresas estão inseridas, não se pode opinar sobre este aspecto. No entanto, sobre o porte das empresas, registra-se que a amostra estudada é composta por 72,19% de pequenas empresas, segundo classificação do Sebrae (2012). Desta forma, parece que a teoria desenvolvida por Lin, Yang e Demirkan (2007) recebe respaldo desta pesquisa.

A característica do segmento vinícola nacional é outro ponto que merece reflexão. Segundo Naidin (2012), 95% da indústria é caracterizada como familiar.

Neste sentido, identifica-se o estudo de Stubner et al. (2012). Segundo os autores, empresas familiares possuem maior nível de ambidestria por conta do poder de alinhamento cultural entre a família e os interesses firmes, resultando em melhor desempenho financeiro. Desta maneira, os resultados encontrados na hipótese H1 ganham respaldo, neste segmento e amostra.

Por conseguinte, esta pesquisa complementa a de Ramachandran (2012) defendendo que a ambidestria pode ser adquirida não somente através do equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, como preconizou March (1991), mas, também, por meio de ações direcionadas a uma das dimensões em especial. Para Ramachandran (2012), o equilíbrio das dimensões representa uma ambidestria simétrica, enquanto o direcionamento para práticas de exploração ou exploração pressupõe igualmente esta capacidade, no entanto assimétrica, possuindo o mesmo poder em relação ao desempenho.

Não obstante, os resultados encontrados nesta pesquisa são corroborados pelo estudo de Zapata, Muiña e Moreno (2012). De acordo com os autores, a ambidestria é dependente de fatores organizacionais, como estrutura, cultura e características do dirigente, sendo preditivos do desempenho da organização, moderados por fatores externos e estratégicos. O fator cultural também é grafado no estudo de Wang e Rafiq (2012).

Na intenção de proporcionar uma melhor apresentação visual das relações testadas, no Quadro 1 são apresentadas as hipóteses, os coeficientes padronizados, o nível de significância, a forma de associação, além do resultado final.

**Quadro 1.** Resumo do teste de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	P	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,803	0,000	Positiva	Confirmada
H2	0,601	0,000	Positiva	Confirmada
H3	0,683	0,000	Positiva	Confirmada

Com base na revisão bibliográfica, procedimentos metodológicos e análise dos dados coletados, serão apresentadas, a seguir, as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando contribuir com as empresas para a melhoria do poder competitivo e, com isto, o alcance de melhores resultados, em especial as indústrias vinícolas brasileiras, o presente estudo buscou identificar qual a relação entre estratégias ambidestras, ações de exploração e exploração com o desempenho das indústrias vinícolas brasileiras.

Diante dos resultados encontrados, pondera-se que, tanto as estratégias ambidestras, como as ações de exploração e exploração têm relação positiva com o desempenho das organizações. Desta maneira, pode-se concluir que quanto maior for o investimento nestas práticas (ambidestria, exploração ou exploração) correspondente será a *performance* das empresas.

Estes achados corroboram o pensamento de Ramachandran (2012), quando afirma que a ambidestria deve transcender para além do conceito tradicional de equilíbrio entre exploração e exploração. Para o autor, as estratégias ambidestras podem ser interpretadas com três configurações: i) exploração e exploração balanceadas, conforme preconizado por March (1991); ii) exploração em destaque no processo ambidestro; e iii) exploração em destaque no processo ambidestro. Na presente pesquisa identificaram-se as três taxonomias, e suas relações (positivas, neste caso) com o desempenho.

Os resultados desta pesquisa reforçam os apontamentos de Zapata, Muiña e Moreno (2012). De acordo com os autores, são incipientes, ainda, as pesquisas empíricas acerca do tema ambidestria, sugerindo um enorme caminho a ser percorrido por pesquisadores da temática.

Neste sentido, instigam-se reflexões sobre a teoria seminal 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) e Silveira-Martins (2012), com relação ao conceito utilizado de ambidestria e seus posicionamentos que apontam para o fato de que o desempenho somente pode ser alcançado pelo equilíbrio entre a exploração e exploração.

Ademais, recomenda-se para estudos futuros a segmentação por porte de empresa (pequenas, médias e grandes) buscando identificar se os resultados

encontrados permanecem inalterados quando analisados sob a ótica de outros índices de análise, estimulando novas descobertas junto ao tema estratégia ambidestra e suas dimensões.

Neste estudo, procurou-se abordar alguns aspectos que, certamente, merecem atenção futura por parte dos pesquisadores e gestores das organizações. Desta forma, o esforço realizado para apresentar alguns elementos importantes da controversa relação entre a ambidestria e especialização em explorar ou explorar será mais uma contribuição na direção de discussões mais profundas acerca do assunto.

Ressalta-se que os resultados aqui apresentados precisam ser tomados com o devido cuidado, tendo em vista que alguns índices do modelo geral ficaram abaixo dos mínimos recomendados, o que, em princípio parece estar relacionado ao pequeno tamanho da amostra, mas que mesmo assim recomendam a realização de estudos adicionais.

## REFERÊNCIAS

BAUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIERLY III, P. E.; DAMANPOUR, F.; SANTORO, M. D. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 481-509, 2009.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design**: strategies and implementation. New York: University of Pittsburgh, 1974. v. 1, p. 167-188.

FANG, C.; LEE, J.; SCHILLING, M. A. Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. **Organization Science**, v. 21, n. 3, p. 625-642, 2010.

FECOVINHO. Federação das Cooperativas do Vinho. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: < [http://www.ibravin.org.br/int\\_noticias.php?id=873&tipo=N](http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N) >. 2012. Acesso em: 27 maio 2012.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, 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**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

HAIR JR, J. F. 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**, 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**, v. 14, n. 4, p. 484-494, 2004.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: < [http://www.ibravin.org.br/int\\_noticias.php?id=873&tipo=N](http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N) >. Acesso em: 04 mar. 2012.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance.** 2005. 196f. Tese (Erasmus Research Institute of Management), Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, NL.

JANSEN, J. J. P.; SIMSEK, Z.; CAO, Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 11, p. 1286-1303, 2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus. 2001.

LI, C-R.; LIN, C-J. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 10, n. 5, p. 1645-1658, 2007.

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

MOM, T. J. M.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú - SC.** 2011. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, SC.

NAIDIN, H. **Barreira ao vinho estrangeiro pode tirar bebida brasileira do comércio**. 2012. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/noticias/senadonamidia/noticia.asp?n=677731&t=1>>. Acesso em: 02 jan. 2013.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**. Cambridge, v. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n.1, p. 27-43, 1996.

RAISCH, S. et al. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, 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.

ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, SC.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas**

**vinícolas brasileiras.** 2012. 201f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, SC.

SINDIVINHO. Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros.** Disponível em: < <http://www.sindivinhors.com.br/index.php?lid=6&lidi=237> >. 2012. Acesso em: 27 maio 2012.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

STUBNER, S. et al. Organization Ambidexterity and Family Firm Performance. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, v. 25, n. 2, p. 217-229, 2012.

SU, Y-S.; TSANG, E. W. K.; PENG, M. W. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? **Asia Pacific Journal of Management**, 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**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.

UVIBRA. União Brasileira de Vitivicultura. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros.** Disponível em: <[http://www.ibravin.org.br/int\\_noticias.php?id=873&tipo=N](http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N)>. Acesso em: 04 mar. 2012.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. **British Journal of Management**, p. 1-19, 2012.

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**, v. 15, n. 4, p. 63-93, 2007.

ZAPATA, E. L.; MUIÑA, F. E. G.; MORENO, S. M. G. De la organización que aprende a la organización ambidestra: evaluación teórica del aprendizaje organizativo. **Cuadernos de Administración**, v. 25, n. 45, p. 11-37, 2012.

*Recebido em: 05 de novembro de 2013*

*Aceito em: 07 de janeiro de 2014*