

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E SUA ASSOCIAÇÃO COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO EM AGROINDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, BRASIL

Elvis Silveira-Martins*
Carolina dos Santos Vaz**

RESUMO: Pesquisadores de diferentes áreas, interessados especialmente em estratégia, têm dedicado a atenção de suas agendas de pesquisa para compreender a orientação empreendedora dos gestores e seus desdobramentos. Neste contexto surgem as capacidades dinâmicas, como sendo a habilidade interna da organização para se projetar em relação ao ambiente externo e, com isto, obter melhores desempenhos. Desta forma, objetiva-se com a presente pesquisa correlacionar a orientação empreendedora com as capacidades dinâmicas: gerencial, mercadológica e ambidestra de agroindústrias do Rio Grande do Sul (RS), Brasil. A metodologia sustenta-se na pesquisa quantitativa e na técnica *survey*, sendo analisadas 14 agroindústrias representativas de diferentes regiões do RS. Foram empregadas diferentes técnicas estatísticas. Os resultados apontaram que a orientação empreendedora possui relação positiva com a capacidade mercadológica e ambidestra. Não foi possível confirmar a relação com a capacidade gerencial. Assim, identificou-se que as ações empreendedoras dos gestores possuem ligação com a busca pelo atendimento e antecipação das demandas dos clientes, além da criação de novos produtos/serviços em consonância com a melhoria dos já criados, de maneira constante e equilibrada. Estes achados demonstram uma característica peculiar das agroindústrias familiares, o conhecimento de seus clientes e a busca pela diferenciação com produtos que agregam valor, fortalecendo as relações entre o rural e o urbano. A ampliação dos produtos ofertados demonstra a preocupação das agroindústrias com as relações de comercialização, fazendo com que as práticas agrícolas recebam reconhecimento como negócio e contribuam para sustentabilidade e qualidade de vida no meio rural.

PALAVRAS-CHAVE: Agroindústrias; Capacidades dinâmicas; Orientação empreendedora.

* 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

** Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Pelotas (RS), Brasil

ENTERPRISING MANAGEMENT COUPLED TO DYNAMIC ABILITIES: A STUDY ON AGROINDUSTRIES IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL, BRAZIL

ABSTRACT: Several researchers from different areas who are interested in strategy have focused on the enterprising management of administrators and its development. Dynamic abilities emerge as the internal capacity of the organization to project itself towards the external milieu for better performance. Current research co-relates the enterprising management with managing, marketological and ambidextrous dynamic capacity of agroindustries of the state of Rio Grande do Sul, Brazil. Methodology was foregrounded on quantitative research and on survey technique through the analysis of 14 agroindustries which represented the state's different regions. Different statistical techniques were employed and results revealed that enterprising guidance has a positive stance with marketological and ambidextrous ability. Relationship with management ability was not confirmed. Managers' enterprising actions are linked to attendance and anticipation of demands by clients, coupled to the introduction of new and better products/services in a constant and well-balanced manner. Results showed a specific characteristic of family agroindustries, namely, knowledge on clients and differentiation with value-aggregated products, strengthening the relationships between rural and urban conditions. The amplification of supplied products demonstrates their concern with commercial relationship so that agricultural practices may be acknowledged as businesses and may contribute towards the sustainability and life quality in rural areas.

KEY WORDS: Agroindustries; Dynamics abilities; Enterprising guidance.

INTRODUÇÃO

Os desdobramentos das estratégias com orientação empreendedora fomentam as agendas de pesquisas de cientistas interessados na temática. Ademais a identificação destas relações em diferentes segmentos empresariais é fonte motivadora para novos experimentos e informações de como se apresentam as interfaces nas organizações.

No entender de Miller (1983), o empreendedorismo deve ser tratado de maneira mais ampla, deixando às margens a forma restritiva como a literatura

até então abordava esta temática. Este pensamento é justificado pelo processo de modificação das estruturas organizacionais (crescimento e complexidade), existindo a necessidade de contínua renovação organizacional, inovação, assunção de riscos, além da busca de novas oportunidades que, muitas vezes, vão além dos esforços tradicionais dos tomadores de decisão.

Soininem et al. (2012) grafam a visão da orientação empreendedora de Miller (1983) em pesquisas sobre o empreendedorismo moderno. Em complemento, Martens et al. (2011) confirmam este posicionamento apresentando um levantamento onde a maioria dos estudos (75%) valeram-se do ensinamento de Miller (1983) entre os anos de 1983 a 2006.

García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013) destacam que antes de direcionar seus esforços pelo caminho preconizado pela teoria da orientação empreendedora, os gestores devem avaliar se a organização tem capacidades complementares para manter o valor que pode ser gerado por este comportamento, além da análise do poder de cópia dos concorrentes. Empresas que adotam a orientação empreendedora, ao se deparar com a percepção da imitação no ambiente devem evitar ao máximo a inércia organizacional, pois este processo (estagnação) poderá anular as chances de vantagem competitiva.

Barreto e Nassif (2014) complementam este posicionamento destacando que alguns empreendedores utilizam-se de dimensões da orientação empreendedora em intensidades diferentes e de maneira informal, por conta da falta de familiarização com as temáticas.

A orientação empreendedora, alertam Dahan e Shoham (2014), não deve ser analisada de maneira restrita a novos empreendimentos, uma vez que os tomadores de decisão encontram-se em todas as fases de crescimento da empresa.

Em consonância com esta temática observa-se que as capacidades dinâmicas refletem a natureza diversificada da gestão estratégica e podem ser diretamente ligadas à teoria organizacional. Assim, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas pelas organizações pode ser visto como parte de uma tendência mais ampla para fortalecer a aplicação da lógica econômica junto à teoria das organizações, além de abrir espaço para a inserção de outras diferentes teorias como liderança, cultura organizacional e variados aspectos na operacionalização das empresas (KRZAKIEWICZ, 2013).

De acordo com Teece e Pisano (1994), as capacidades dinâmicas são um subconjunto de competências/capacidades que possibilitam a organização criar novos produtos e processos e, por conseguinte, responder às mudanças impostas pelo dinamismo do ambiente e devem ser percebidas como um paradigma emergente das organizações modernas.

Helfat (1997) assinala que é preciso entender como as empresas identificam e promovem oportunidades para o conhecimento, compartilhando estes ativos dentro da organização, que tornam-se desafiadoras em ambientes complexos e dinâmicos.

Teece, Pisano e Shuen (1997) ratificam que a temática capacidades dinâmicas deve ser vista como um construto promissor tanto em termos de futuro potencial de pesquisa como, também, um mecanismo de auxílio à gestão no pleito de vantagem competitiva em ambientes cada vez mais exigentes.

Neste contexto, observa-se que as capacidades dinâmicas consistem em processos estratégicos e organizacionais específicos, como desenvolvimento de produtos, alianças e tomada de decisões estratégicas que agregam valor para as empresas em mercados dinâmicos, manipulando recursos e transformando-os em novas estratégias. Desta maneira, as capacidades dinâmicas não podem ser definidas como situações vagas, abstrações ou posicionamentos tautológicos. As diferentes tipologias de capacidades dinâmicas apresentam pontos comuns como equidade, homogeneidade e substituição entre as empresas (EINSENHARDT; MARTIN, 2000).

Visando contribuir para o melhor entendimento da temática, Meirelles e Camargo (2014) compilaram algumas das principais definições presentes na literatura acadêmica que podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1. Síntese de definições sobre capacidade dinâmica

(Continua)

AUTORES	DEFINIÇÃO
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, para endereçar ambientes em rápida mudança
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência

(Conclusão)

Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns
Andreeva e Chaika (2006)	Renovação das competências-chave da organização conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositalmente
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar, recriando seus recursos e capacidades, a fim de melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mudanças do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos, desenvolvendo práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos
McKelvie e Davidson (2009)	Feixe de outras capacidades (geração de ideias, introdução de rupturas no mercado e desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos)
Teece (2007; 2009)	Sensibilidade da empresa ao contexto do ambiente, aproveitamento de oportunidades e gerenciamento de ameaças e transformações

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Tendo em vista os objetivos comuns entre os construtos teóricos, a presente pesquisa procurou correlacionar a orientação empreendedora de agroindústrias gaúchas com as suas capacidades dinâmicas, especificamente as capacidades gerenciais, mercadológicas e ambidestras.

2 METODOLOGIA

A metodologia da presente investigação foi sustentada na pesquisa quantitativa e na técnica *survey*. A amostra por conveniência, conforme ensina Hair

et al. (2009), foi composta por 14 agroindústrias de localidades do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. As empresas pesquisadas encontravam-se a uma distância média de 150 km entre si. Este aspecto propiciou uma interação entre distintas realidades vivenciadas pelos gestores.

Justifica-se a escolha da aplicação deste estudo junto às agroindústrias por estas serem fonte genuína de empreendedorismo, uma vez que os processos de mercado e gestão passaram a fazer parte do dia a dia dos pequenos agricultores ou empreendedores rurais, deixando de produzir alimentos apenas para sua subsistência e partindo para o mundo dos negócios, com todas as suas variáveis. Em complemento, observa-se o número reduzido de estudos com esta característica e construtos direcionados a este tipo de empreendimento.

Os dados foram coletados *in loco*. O questionário foi composto por duas partes. A primeira abordou o tema orientação empreendedora, baseando-se no instrumento desenvolvido por Miller (1983) e adaptado por Escobar (2012), contemplando as três dimensões: 5 questões referentes à proatividade (o gestor deverá inovar, mas de nada adiantará se não for o primeiro a chegar com o produto/serviço no mercado, logo, deverá antecipar-se aos concorrentes); 6 relacionadas à inovatividade (o gestor deverá focalizar a busca por diferenciações nos produtos/serviços, oferecendo aos consumidores inovações); e 5 associadas à assunção de riscos.

A segunda parte do instrumento abordou as capacidades dinâmicas: gerencial, mercadológica e ambidestra. Para a identificação da capacidade gerencial foi utilizado o instrumento validado por Carvalho (2011). A capacidade mercadológica baseou-se no questionário de Castro Júnior (2013). Ambos os questionários foram compostos de 5 questões cada. Para a mensuração da capacidade ambidestra utilizou-se o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). Este questionário foi estruturado com base nas dimensões exploração e exploração, sendo que cada uma delas possuiu 7 questões.

Para a análise dos dados optou-se pelos *softwares* estatísticos PASW 18, versão 18.0.0 e *Statistica* 8.0. O primeiro foi utilizado para a realização dos cálculos e o segundo, tendo em vista a funcionalidade e qualidade, foi empregado para a geração dos gráficos. Os construtos orientação empreendedora e capacidade

ambidestra foram tratados como sendo unidimensionais. Desta maneira realizou-se o cálculo da média ponderada sobre as suas dimensões (inovatividade, proatividade e assunção de riscos para a orientação empreendedora e exploração/exploração para capacidade ambidestra) para identificar os valores referentes a cada construto.

Neste contexto, para o tratamento dos dados foi empregado, em um primeiro momento, o teste de Shapiro-Wilk (S-W). De acordo com Fávero et al. (2009) este teste tem a propriedade de informar se as variáveis em análise possuem distribuição normal, sendo conveniente a aplicação em amostras cujo tamanho não exceda 30 respondentes.

Este procedimento visa avaliar se a hipótese nula (H_0) é confirmada. Esta hipótese afirma que a amostra decorre de uma população normal. Em caso de $p > 0,05$, não se deve rejeitar a hipótese nula.

A estatística utilizada neste teste foi:

$$W_{cal} = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (x_{(i)} - \bar{x})^2} \quad 01$$

De acordo com Wang et al. (2015) a orientação empreendedora é vista como importante impulsionadora da capacidade de inovação das empresas. Apesar deste pensamento, pouco se sabe sobre a influência da orientação empreendedora na capacidade de inovação de pequenas e médias empresas.

Não obstante observa-se que as capacidades dinâmicas proporcionam uma construção teórica essencial e útil para a compreensão do fenômeno da concorrência no atual ambiente global, além de ser operacionalizada de diferentes maneiras para as empresas (KRZAKIEWICZ, 2013), tal como gerencial, mercadológica e ambidestra.

A partir do delineamento teórico que gera suporte à relação entre a orientação empreendedora e capacidades dinâmicas derivaram-se as seguintes hipóteses que foram avaliadas: **H1)** existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade gerencial; **H2)** existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade mercadológica; **H3)** existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra. Estas relações podem ser observadas esquematicamente na Figura 1.

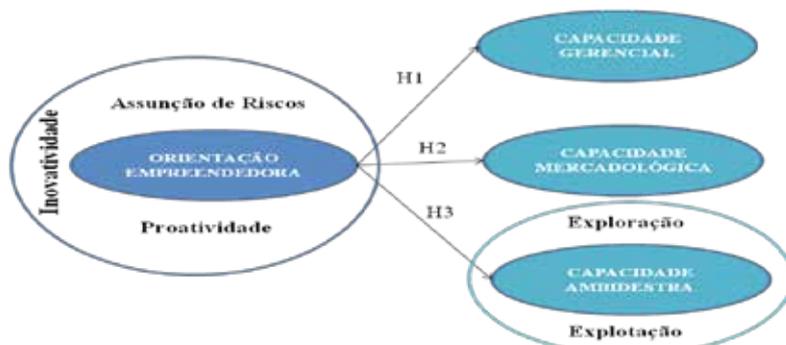


Figura 1. Modelo conceitual de hipóteses entre a orientação empreendedora e as capacidades dinâmicas (gerencial, mercadológica e ambidestra)

Tendo em vista que o teste de S-W apontou que a H_0 foi confirmada, procedeu-se a correlação linear de Pearson (r). O coeficiente de Pearson estará no intervalo de -1 a 1, sendo positivo quando os dados apresentarem correlação positiva e, negativo, o inverso. O coeficiente próximo de 1 ou -1 demonstrará forte correlação (BARBETTA, 2003). Este cálculo é representado pela expressão:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum(x_i - \bar{x})^2) (\sum(y_i - \bar{y})^2)}} \quad 02$$

Com base nestes procedimentos, na sequência é apresentada a análise dos dados, bem como a realização de inferências teóricas.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a corrente seminal da capacidade ambidestra, que destaca que a mesma é formada pelo equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, procurou-se analisar se esta condição havia sido satisfeita.

Tendo em vista que não foram localizados estudos esclarecendo quais as medidas adequadas para que se confirme o equilíbrio entre as ações, procedeu-se em um primeiro momento o cálculo do desvio padrão (DP), resultando em um

valor de $\sigma = 0,918$. Este valor apontou para um DP que acreditou-se projetar um balanceamento entre as práticas. No entanto, como o cálculo considera os indicadores de maneira agrupada, optou-se pela realização de um gráfico de superfície de resposta (Gráfico 1), comparando os resultados das dimensões exploração e exploração a luz da ambidestria.

Como pode-se verificar as dimensões exploração e exploração apresentaram equilíbrio entre as respostas. Apenas o construto ambidestria demonstrou destaque de respostas na faixa de 5,5 - 6. Logo, considerou-se que as agroindústrias possuem equilíbrio nas ações de exploração e exploração.

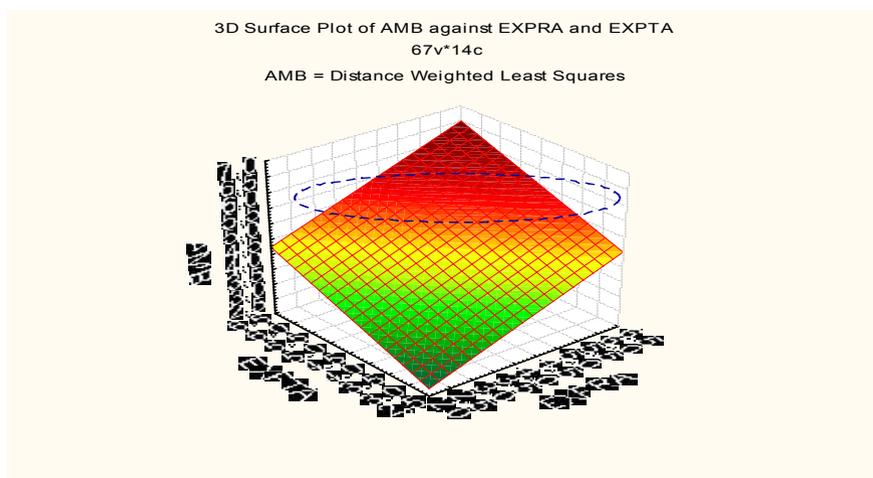


Gráfico 1. Superfície de resposta dimensões ambidestria para agroindústrias do estudo de campo do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

Com a intenção de explorar os dados, realizou-se a distribuição das médias dos construtos capacidade gerencial, mercadológica e ambidestra, em função da orientação empreendedora. Conforme pode-se observar no Gráfico 2, as médias das capacidades gravitaram entre os indicadores $\pm 3,0$ e $\pm 5,2$ da orientação empreendedora, apresentando pouca oscilação entre si.

Esta análise espelhou, em uma primeira interpretação, a homogeneidade de resposta nos questionários, refletida em um baixo DP ($\sigma = 0,58$).

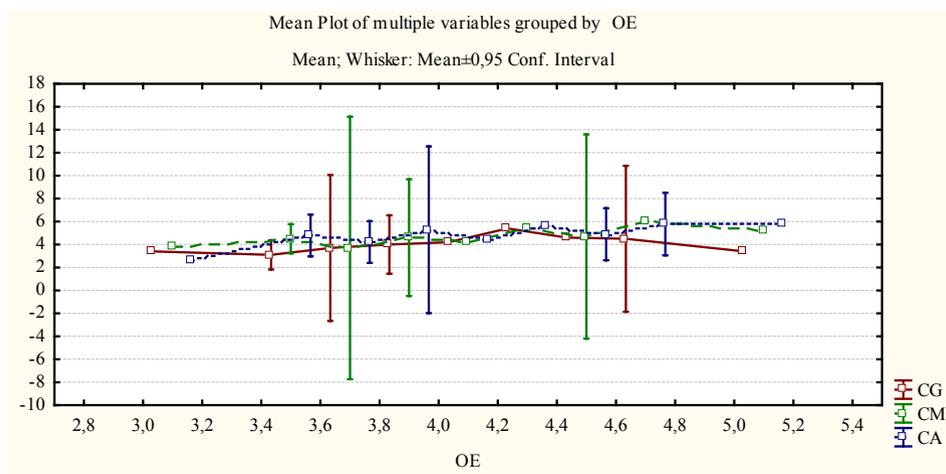


Gráfico 2. Distribuição média dos construtos capacidade gerencial, capacidade mercadológica e capacidade ambidestra em função da orientação empreendedora para agroindústrias do estudo de campo do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

Nota: OE = orientação empreendedora; CG = capacidade gerencial; CM = capacidade mercadológica; CA = capacidade ambidestra.

Na sequência procurou-se verificar a normalidade dos dados realizando o teste de S-W. Este procedimento resultou na estatística 0,987 relacionada à orientação empreendedora; 0,952 para a capacidade gerencial; 0,964 para capacidade mercadológica; e 0,902 para capacidade ambidestra.

A significância estatística em todos os construtos derivou valores superiores a $\alpha = 0,05$. Este resultado direcionou para a confirmação da H_0 . Logo, o teste de S-W assegurou que os dados apresentaram distribuição normal. Estes dados podem ser visualizados na Tabela 1.

Tabela 1. Teste de Normalidade dos construtos capacidade gerencial, capacidade mercadológica e capacidade ambidestra em função da orientação empreendedora para agroindústrias do estudo de campo do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

CONSTRUTO	SHAPIRO-WILK			$\alpha = 0,05$
	Estatística	GL	Significância	
Orientação Empreendedora	0,987	14	0,997	
Capacidade Gerencial	0,952		0,591	
Capacidade Mercadológica	0,964		0,790	
Capacidade Ambidestra	0,902		0,122	

GL = *generate levels*.

Tendo em vista que os dados apresentaram distribuição normal, e com isto a condição necessária para realizar a correlação de Pearson, procedeu-se os cálculos de associação entre os construtos (Tabela 2).

Tabela 2. Correlação de Pearson dos construtos capacidade gerencial, capacidade mercadológica e capacidade ambidestra em função da orientação empreendedora para agroindústrias do estudo de campo do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil

CONSTRUTOS ↓→		CG	CM	CA	GL=14
Orientação Empreendedora	<i>r</i>	0,442	0,633*	0,762**	
	<i>p</i>	0,113	0,015	0,002	

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GL = *generate levels*.

r = correlação de Pearson.

3.1 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE GERENCIAL

Após os procedimentos identificou-se que a orientação empreendedora possuía correlação positiva fraca com a capacidade gerencial ($r = 0,442$). No entanto, não foi possível confirmar este apontamento, tendo em vista que o valor de significância diferia do valor máximo esperado ($0,113 > 0,05$).

Tendo em vista o amplo campo de análise do tomador de decisão, a capacidade dinâmica gerencial tem sido abordada na literatura sob diferentes prismas de interpretação, agregando valor a áreas específicas da gestão e, cumprindo assim, o que ensinam Eisenhardt e Martin (2000), quando afirmam que a capacidade dinâmica não pode ser visualizada como algo genérico, ainda mais em se tratando de um construto tão abrangente.

Neste contexto, observa-se o estudo de Bowen et al. (2001), que procura analisar a capacidade gerencial direcionada à área de suprimentos, argumentando que a implementação de políticas de suprimentos de produtos sustentáveis (linha verde) é explicada pelo foco no desenvolvimento e implantação de capacidades gerenciais especializados de uma organização e não pelo foco mais usual em pressões ambientais externas em uma empresa. Desta maneira, a capacidade gerencial deverá focar no abastecimento sustentável, amparada por uma postura pró-ativa e ambiental das empresas, além de uma abordagem mais estratégica de gestão de compras e suprimentos.

Seguindo o mesmo contexto teórico, Tracey, Lim e Vonderembse (2005) analisaram que a capacidade gerencial sob a ótica da cadeia de suprimentos e desempenho da empresa possuía relação positiva (valor percebido pelo cliente, fidelização de clientes, desempenho do mercado e desempenho financeiro).

Já Ekionea e Fillion (2009) analisaram o conceito de capacidade gerencial de conhecimento como a soma de infraestrutura (tecnologia aplicada à infraestrutura e às estruturas de gestão do conhecimento), processos (geração, manipulação e aplicação do conhecimento), bem como a atores/pessoas (cultura, motivação, recompensas e encorajamento).

As múltiplas facetas do construto capacidade gerencial podem ser observadas em outros estudos como o de Wang e Feng (2012), em que a análise sob o ponto de vista do relacionamento com os clientes representa a gestão da interação, atualização e retorno destes clientes. Suas pesquisas apontaram que a capacidade gerencial, sob este olhar, possui relação no desempenho organizacional.

Ao serem analisadas as hipóteses propostas para análise do presente estudo, observa-se que a primeira presunção (H1), de que existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade gerencial, embora tenha identificado uma associação positiva entre elas, a mesma não pode ser suportada por conta da falta de significância estatística.

Este resultado, em certa medida, parece corroborar o posicionamento de Krzakiewicz (2013). Segundo o autor, diferentes tentativas têm sido realizadas nos últimos anos para constituir um novo paradigma da gestão estratégica organizacional. Muitos esforços têm sido desenvolvidos para demonstrar a necessidade deste novo contexto, embora a aceitação plena de um modelo teórico único ainda não seja um consenso na academia. O que mais se aproxima desta realidade é o conceito de capacidades dinâmicas, por refletir a característica da moderna economia inovadora e a transição da abordagem tradicional de minimização de custos para a de empreendedorismo que agrega valor à empresa, ajudando a construir uma vantagem competitiva.

3.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE MERCADOLÓGICA

Foi possível identificar a correlação positiva moderada entre a orientação empreendedora e capacidade mercadológica (0,633), sendo possível confirmar este apontamento ($0,015 < 0,05$).

A capacidade mercadológica tem sido reconhecida na literatura sobre a temática do aprendizado organizacional, baseado no conhecimento do mercado em que a organização atua. Segundo Kauffmann e Roesch (2012), as empresas podem alcançar uma vantagem competitiva através de diferentes ambientes institucionais pela construção e implantação de capacidades mercadológicas, percebendo e atendendo as demandas do seu público-alvo. Em complemento, Silveira-Martins e Tavares (2014a) destacam que a capacidade mercadológica deve ser visualizada como a competência organizacional interna que tem como alvo o atendimento e a antecipação das demandas dos *stakeholders* externos.

De acordo com Vorhies e Morgan (2005), o *benchmarking* tem sido reconhecido como importante mecanismo para valorizar este tipo de capacidade na busca da vantagem competitiva.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) analisaram que a orientação para o mercado e a capacidade mercadológica são complementares na busca de desempenho superior das empresas, embora as capacidades mercadológicas impactam diretamente o retorno sobre os ativos (ROA) e desempenho percebido pela empresa, enquanto a orientação mercadológica somente sobre o ROA. Logo, a

capacidade mercadológica parece impactar com maior completude o desempenho da organização e, por conseguinte, a vantagem competitiva, como preconizado por Vorhies e Morgan (2005).

Para que as organizações possam ser bem sucedidas com a capacidade mercadológica devem possuir: uma equipe de liderança atenta, um modelo de empresa sensível às rápidas mudanças mercadológicas e uma estrutura organizacional direcionada ao mercado (DAY, 2011).

Empresas que buscam comercializar no mercado externo (exportações) deverão, segundo Acikdilli (2015), localizar novos mercados, adaptar os seus produtos de acordo com as necessidades desses mercados e/ou desenvolver novos produtos de exportação, determinar as estratégias de preços, selecionar os canais de distribuição adequados e atividades de promoção, a fim de se manter durante longo prazo ou de maneira permanente nos mercados internacionais. Estas práticas são possíveis através do *marketing* que possui impacto estratégico para o mercado interno e internacionais.

No tocante à segunda hipótese (H2), cuja afirmativa é de que existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade mercadológica, diante dos resultados encontrados pode-se afirmar que esta hipótese foi confirmada, sendo que a relação entre ambos os construtos é positiva. Este resultado possui confluência com os apontamentos de García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013).

De acordo com estes pesquisadores, empresas que empregam esforços em prol da orientação empreendedora deverão também possuir capacidades adicionais para a manutenção de sua vantagem competitiva. Assim, ao mesmo tempo em que os gestores desenvolvem novos produtos e fomentam a criatividade e inovação deverão desenvolver capacidades mercadológicas para competir com a ameaça de imitação da concorrência.

3.3. ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E CAPACIDADE AMBIDESTRA

Da mesma forma verificou-se que a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra relacionam-se de maneira positiva forte (0,762), sendo possível confirmar este apontamento ($0,002 < 0,05$).

O conceito de capacidade ambidestra foi originalmente desenvolvido no estudo de Duncan (1974), e aprofundado por March (1991), diferenciando a estrutura organizacional em: iniciação da criação ou exploração ou estágio I (associa-se com as ações do gestor direcionadas a criação, invenção, inovação de produtos e serviços da empresa) e implementação da criação ou exploração ou estágio II (relaciona-se com a melhoria do que já fora desenvolvido nas ações de exploração). Estes estágios são facilitadores da diferenciação da estrutura, capazes de mudar a organização transformando-a em inovadora.

Logo, segundo o entendimento de March (1991) a empresa deve executar os dois movimentos de maneira contínua e constante, fazendo o movimento considerado ambidestro. O direcionamento dos recursos organizacionais em apenas uma atividade (exploração ou exploração) pode ser prejudicial ao desempenho. A capacidade ambidestra da organização irá refletir diretamente no aprendizado organizacional.

A diversidade da equipe influencia positivamente a ambidestria organizacional e a impede através de conflitos entre grupos. Assim a organização deve se valer de mecanismos de integração de equipes, aumentando a capacidade dos altos executivos em gerenciar o efeito dicotômico da diversidade facilitando a ambidestria organizacional (LI, 2014). Segundo Murthy, Rao e Babu (2014) o potencial de inovação de uma organização reside nos conhecimentos, competências e habilidades de seus funcionários.

Esta habilidade de direção dos gestores (liderança transformacional) é apontada por Purvee e Enkhtuvshin (2014) com influência positiva à capacidade ambidestra da organização, sendo mais evidente em ambientes dinâmicos.

Tinoco (2014) destaca que a ambidestria poderá ser efetivada através da dualidade: estrutura e cultura. Scott (2014) destaca também que, devido às mudanças ambientais, muitas alterações realizadas pelas organizações não se perpetuam de maneira equilibrada, impactando diretamente na capacidade ambidestra da organização.

Piao (2014) procurou investigar as implicações das dimensões exploração e exploração sobre a longevidade das organizações. Os resultados apontaram que a exploração, independentemente, possuía impacto positivo sobre a longevidade da

organização e a exploração possuía impacto curvilíneo. Desta maneira, as empresas precisam engajar-se ativamente, tanto na exploração como na exploração, a fim da manutenção e longevidade da organização, muito embora a junção das dimensões, em alguns casos, desencadeie resistências internas.

Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014b) identificaram que o desempenho organizacional pode ser alcançado pelo equilíbrio e conjugação entre as dimensões exploração e exploração, mas também de maneira individualizada.

Quando analisada a terceira hipótese (H3) para as agroindústrias deste estudo, que preconizou existir relação entre a orientação empreendedora e a capacidade ambidestra, pode-se afirmar que a mesma existe e é positiva. Estes achados são suportados por outros apontamentos científicos, a exemplo de Coelho (2014) quando afirma que suas pesquisas demonstraram a associação entre a inovação e melhoria de competitividade das micro e pequenas empresas. Ainda, o autor destaca que a capacidade ambidestra permite a melhor compreensão dos ambientes interno e externo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora não tenha sido possível confirmar a existência de relação entre a capacidade gerencial com a orientação empreendedora das agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil, acredita-se que a confirmação de relação positiva entre as capacidades mercadológicas e ambidestra reflita um cenário favorável para as empresas. Tal afirmação baseia-se no fato de que se as agroindústrias direcionarem suas práticas de gestão para o que preconiza a teoria da orientação empreendedora (innovar, assumir riscos e ser proativo) terão aptidão para desenvolver também capacidades mercadológicas (atendimento e antecipação das demandas) e ambidestras (criar e melhorar os produtos e serviços), que precedem a vantagem competitiva e desempenho organizacional.

Por outro lado, as agroindústrias vivenciam um cenário de transição econômica. Até pouco tempo as mesmas eram, basicamente, constituídas de agricultores que visualizavam em suas propriedades apenas a subsistência familiar e que, rapidamente, para atender às pressões ambientais, tiveram que aprender

a empreender, adquirindo capacidades para enfrentar a mercantilização dos seus produtos. Outro aspecto que fortalece o mercado das agroindústrias é o fato dos consumidores estarem atentos cada vez mais na busca por alimentos seguros, fazendo com que produtos de qualidade e origem ganhem destaque no mercado.

Sugere-se para novos trabalhos a inclusão do construto desempenho das agroindústrias, verificando se a orientação empreendedora, em comunhão com as capacidades dinâmicas, possuem aderência aos resultados das empresas.

REFERÊNCIAS

ACIKDILLI, G. Marketing capabilities-export market orientation and export performance relationship: establishing an empirical link. **Advances in Business-Related Scientific Research Journal**, v. 6, n. 1, p. 49-62, 2015.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003.

BARRETO, J. C.; NASSIF, V. M. J. O empreendedor líder e a disseminação da orientação empreendedora. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 16, n. 51, p. 180-198, 2014.

BOWEN, F. E.; COUSINS, P. D.; LAMMING, R. C.; FARUK, A. C. The role of supply management capabilities in green supply. **Production and Operations Management**, v. 10, n. 2, p. 174-189, 2001.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: um estudo no setor hoteleiro. 2011. 210 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, SC.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense**: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho. 2013. 214 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, Santa Catarina, SC.

COELHO, M. A. Application of an approach to the innovation management in micro and small enterprises. **Independent Journal of Management & Production**, v. 5, n. 3, p. 542-563, 2014.

DAHAN, G.; SHOHAM, A. Strategic orientations: developing an integrative model of pioneering, entrepreneurial, and stakeholder orientation. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 758-762, 2014.

DAY, G. S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, p. 183-195, 2011.

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.

EINSENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EKIONEA, J-P. B.; FILLION, G. Knowledge management capabilities consensus: evidence from a Delphi study. **Academy of Information and Management Science**, v. 13, n. 2, p. 9-13, 2009.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidade dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. 2012. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, SC.

FÁVERO, L. P. L.; BELFIORE, P. P.; CHAN, B. L.; SILVA, F. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GARCÍA-VILLVERDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M.; CANALES, J. I. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: the influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, p. 263-277, 2013.

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

HELFAAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

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

KAUFFMANN, L.; ROESCH, J-F. Constrains to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. **Journal of International Marketing**, v. 20, n. 4, p. 1-24, 2012.

KRZAKIEWICZ, K. Dynamic capabilities and knowledge management. **Management**, v. 17, n. 2, p. 1-15, 2013.

LI, C-R. Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: examining TMT integration mechanisms. **Innovation: management, policy e practice**, v. 16, n. 3, 2014.

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

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; BOISSIN, J-P.; BEHR, A. Elementos da inovatividade no setor de software: estudo exploratório em organizações empreendedoras do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 248-279, 2011.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Marketing orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 909-920, 2009.

MURTHY, A. V. N.; RAO, K. M.; BABU, P. B. Behaviours of innovative people in organisations: a conceptual study. **International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspective**, v. 3, n. 3, p. 1047-1054, 2014.

PIAO, M. A long life after exploitation and exploration. **European Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 2, p. 209-228, 2014.

PURVEE, A.; ENKHTUVSHIN, D. Transformational Leadership and Managers Ambidexterity: Mediating Role of Environmental Dynamism. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, v. 5, n. 6, p. 434-437, 2014.

SCOTT, N. Ambidextrous strategies an innovation priorities: adequately priming the pump for continual innovation. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 4, p. 44-51, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 297-322, 2014a.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. S. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014b.

SOININEM, J.; MARTIKAINEN, M.; PUUMALAINEN, K.; KYLÄHEIKO, K. Entrepreneurial orientation: growth and profitability of Finnish small – and medium – sized enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 140, p. 614-621, 2012.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TINOCO, J. K. Double dealing: the influences of diverse business processes on organizational ambidexterity. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 87-110, 2014.

TRACEY, M.; LIM, F-S.; VONDEREMBSE, M. A. The impact of supply-chain management capabilities on business performance. **Supply Chain Management**, v. 10, n. 3/4, p. 179-191, 2005.

VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. **Journal of Marketing**, v. 6, p. 80-94, 2005.

WANG, K. Y.; HERMENS, A.; HUANG, K-P.; CHELLIAH, J. Entrepreneurial orientation and organizational learning on SME's innovation. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 7, n. 3, p. 65-75, 2015.

WANG, Y.; FENG, H. Customer relationship management capabilities: mensurament, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

Recebido em: 19 de abril de 2015

Aceito em: 26 de agosto de 2015