

# ESTRATÉGIAS E AVANÇOS NA ADMINISTRAÇÃO

LIÇÕES PARA O SÉCULO XXI



Rodrigo Marques de Almeida Guerra  
(Organizador)

 EDITORA  
ARTEMIS

2020

# ESTRATÉGIAS E AVANÇOS NA ADMINISTRAÇÃO

LIÇÕES PARA O SÉCULO XXI



Rodrigo Marques de Almeida Guerra  
(Organizador)

 EDITORA  
ARTEMIS

2020

2020 by Editora Artemis  
Copyright © Editora Artemis  
Copyright do Texto © 2020 Os autores  
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis  
**Editora Chefe:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
**Edição de Arte:** Bruna Bejarano  
**Revisão:** Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.  
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

#### Conselho Editorial:

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Livia do Carmo, Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciane Spanhol Bordignon, Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia  
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E82 Estratégias e avanços na administração [recurso eletrônico] : lições para o século XXI / Organizador Rodrigo Marques de Almeida Guerra. – Curitiba, PR: Artemis, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87396-02-6

DOI: 10.37572/EdArt\_026240520

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.  
I. Guerra, Rodrigo Marques de Almeida.

CDD 658.4012

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**



## APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento o livro *Estratégias e Avanços na Administração: Lições para o Século XXI*, composto por sete capítulos que abordam temas transversais relacionados a área de estratégia organizacional. Ao término da leitura, você será capaz de gerar importantes reflexões para o avanço de organizações contemporâneas.

O tema estratégia organizacional tem atraído à atenção de acadêmicos e pesquisadores nacionais e internacionais, principalmente por ser transversal, envolvendo diversas áreas do conhecimento, tais como: marketing, produção, finanças, logística, recursos humanos, tecnologia da informação dentre outros.

(Re)Pensar a organização de modo estratégico, dentro de um cenário contemporâneo, significa compartilhar informações e recursos, desenvolver um ambiente propício à inovação, criar mecanismos de gestão eficientes, além de compreender a importância de capacitar e desenvolver recursos intangíveis, adequando-os ao contexto de (novos) mercados nacionais e internacionais.

O ambiente dinâmico e turbulento não é particularidade de multinacionais e empresas de grande porte, sendo indispensável ao avanço de organizações de pequeno e médio porte, inclusive de gestão familiar. Assim, formular e desenvolver estratégias organizacionais é uma questão de sobrevivência e posicionamento no mercado, uma vez que permitirá nortear as atuais ações empresariais na direção da visão almejada. Para tanto, a organização deve garantir a correta execução do que foi planejado pela alta gestão.

O **capítulo 1**, desenvolvido por Gomes, teve o intuito de apresentar os índices de felicidade interna bruta (FIB), bem como desdobrá-los para a realidade brasileira. Como contribuição, a pesquisa apresenta indicadores úteis para definição de políticas públicas locais. O **capítulo 2**, estruturado por Moretti, teve o objetivo de compreender os indicadores de desempenho chave (KIPs) para o sucesso de restaurantes de pequeno e médio porte (PMEs) localizados em São Paulo. Os resultados contribuem para a escolha de KIPs mais adequados à organização. O **capítulo 3**, de Chaves, Marques e Silva, abordou os aspectos técnicos, econômicos e ambientais da reciclagem de materiais, particularmente do alumínio. Nos últimos anos, o Brasil tem estimulado a reciclagem do metal. Apesar disso, a geração de resíduos ainda é um grande desafio para a indústria brasileira. O **capítulo 4**, elaborado por Silva, analisou a relação entre Investimento Direito Estrangeiro (IDE) e o agronegócio brasileiro. Os resultados indicam que investimentos estrangeiros contribuem para a obtenção de crédito rural para o agronegócio.

No **capítulo 5**, Guerra e Farinha analisaram as dimensões da orientação empreendedora (OE). Os resultados sugerem a existência de três dimensões da

OE, além de gerar novos *insights* e discussões a respeito dos avanços da OE e suas dimensões. No **capítulo 6**, Guerra e Souza investigaram as dimensões *exploration* e *exploitation* em relação ao crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras. Os resultados ainda revelam que os recursos tangíveis e intangíveis, posição geográfica e diversidade de conhecimento são fundamentais para o alcance da ambidestria organizacional. O **capítulo 7**, desenvolvido por Castro, teve o objetivo de investigar o impacto do pós-doutorado no trabalho docente. Como contribuição, a pesquisa válida e apresenta um instrumento de coleta de dados aplicado a uma amostra de 978 docentes universitários.

Rodrigo Marques de Almeida Guerra

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
APLICAÇÃO E VALIDAÇÃO DOS INDICADORES DE FELICIDADE INTERNA BRUTA (FIB) EM ÂMBITO MUNICIPAL	
<a href="#">Maria Helena Scalabrin Cardoso Gomes</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405201	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>23</b>
O GERENCIAMENTO DE RESTAURANTES PEQUENOS E MÉDIOS EM SÃO PAULO: UM ESTUDO SOBRE KPI's NA PERSPECTIVA DOS GERENTES	
<a href="#">Aline de Godoy Moreira</a>	
<a href="#">Sérgio Luiz do Amaral Moretti</a>	
<a href="#">Paulo Sérgio Gonçalves de Oliveira</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405202	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>37</b>
BENEFÍCIOS DA RECICLAGEM DE MATERIAIS – O CASO DO ALUMÍNIO	
<a href="#">Carlos Alberto Chaves</a>	
<a href="#">Sinesio de Almeida Marques</a>	
<a href="#">Wainer da Silveira e Silva</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405203	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>51</b>
INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO E O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: CONSIDERAÇÕES E CORRELAÇÕES	
<a href="#">Sidney Verginio da Silva</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405204	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>62</b>
DIMENSÕES DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	
<a href="#">Rodrigo Marques de Almeida Guerra</a>	
<a href="#">Roberta Gizelle Macedo Alves Farinha</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405205	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>75</b>
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS EXPORTADORAS	
<a href="#">Rodrigo Marques de Almeida Guerra</a>	
<a href="#">Iuri Leonan Campos Souza</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405206	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>88</b>
INVESTIGAÇÃO DE IMPACTO DO PÓS-DOCTORADO NO TRABALHO DOCENTE: VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTOS PARA AVALIAÇÃO PERCEPTUAL DO IMPACTO E DOS ANTECEDENTES	
<a href="#">Pedro Marcos Roma de Castro</a>	
DOI 10.37572/EdArt_0262405207	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>107</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>108</b>

## AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DE EMPRESAS EXPORTADORAS

Data de aceite: 05/05/2020

Data de submissão: 01/03/2020

### Rodrigo Marques de Almeida Guerra

UFPA - Universidade Federal do Pará

FAAD - Faculdade de Administração

Professor do Curso de Administração da UFPA

Belém/PA - Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3900-2663>

### Iuri Leonan Campos Souza

UFPA - Universidade Federal do Pará

FAAD - Faculdade de Administração

Graduando do Curso de Administração e Bolsista

PIBIC/UPFA

Belém/PA - Brasil

<http://lattes.cnpq.br/6046125956232757>

**RESUMO:** A ambidestria organizacional é um tema relevante para a área de estratégia organizacional. Nos últimos anos, pesquisas de âmbito nacional e internacional têm sido publicadas sobre aplicações e avanços acerca da ambidestria organizacional e de suas dimensões. Apesar disso, pouco se sabe sobre a relação entre dimensões *exploration* e *exploitation* sobre o crescimento em vendas e a lucratividade. Para preencher esse *gap* novas pesquisas teórico-empíricas precisam

ser desenvolvidas, particularmente em relação ao agrupamento de componentes que possam facilitar a aferição das variáveis analisadas. O objetivo desse trabalho é investigar o agrupamento e correlação das dimensões *exploration* e *exploitation* em relação ao crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras localizadas nas regiões norte e nordeste do Brasil. Para tanto, foi aplicada uma pesquisa *survey* junto a uma amostra de empresas localizadas nos estados do Amazonas, Pará, Pernambuco e Bahia. Essas regiões são importantes para a economia brasileira, por possuírem quantidade de recursos tangíveis e intangíveis, capacidades distintivas, posição geográfica privilegiada, potencial para geração de novos negócios e diversidade de conhecimento.

**PALAVRAS-CHAVE:** Ambidestria organizacional. *Exploration*. *Exploitation*. Crescimento em vendas. Lucratividade.

**ABSTRACT:** Organizational ambidexterity is a relevant topic for the area of organizational strategy. In recent years, national and international research has been published on applications and advances regarding organizational ambidexterity and its dimensions. Despite this, little is known about the relationship

between exploration and exploitation dimensions on sales growth and profitability. To fill this gap, new theoretical-empirical research needs to be developed, particularly in relation to the grouping of components that can facilitate the measurement of the analyzed variables. The objective of this work is to investigate the grouping and correlation of the exploration and exploitation dimensions in relation to the growth in sales and profitability of exporting companies located in the north and northeast regions of Brazil. For that, a survey research was applied to a sample of companies located in the states of Amazonas, Pará, Pernambuco and Bahia. These regions are important for the Brazilian economy, as they have a number of tangible and intangible resources, distinctive capabilities, privileged geographical position, potential for generating new business and diversity of knowledge.

**KEYWORDS:** Organizational ambidexterity. Exploration. Exploitation. Sales growth. Profitability.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de ambidestria organizacional pressupõe o desenvolvimento de habilidades e competências visando explorar novas oportunidades com a mesma destreza do atual contexto (LUBATKIN et al., 2006). No entanto, para o alcance da ambidestria organizacional é necessário que a organização atue sob as dimensões *exploration* e *exploitation* (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; O´REILLY III; TUSHMAN, 2008).

Apesar de antagônicos e paradoxais, os conceitos *exploration* e *exploitation* possuem base de recursos próprios, requer o desenvolvimento de habilidades e competências distintivas, bem como conhecimento e inovação presentes em um ambiente dinâmica e, muitas vezes, turbulento (BARNEY, 1991, 2001; ZAHRA; GEORGE, 2002; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SIMSEK, 2009; O´REILLY III; TUSHMAN, 2013; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015). Para tanto, é preciso de elevada capacidade de absorção, de refinamento e de assimilação de novos conhecimentos (PATEL; TERJESEN; LI, 2012), visando superar as divergências conceituais (TURNER; SWART; MAYLOR, 2013).

Pesquisas recentes enfatizam a necessidade de novas investigações teórico-empíricas sobre o efeito *exploration* e *exploitation* em relação ao desempenho da firma (DERBYSHIRE, 2014). No geral, o desempenho organizacional financeiro pode ser analisado a partir das dimensões lucratividade e crescimento em vendas (SHARMA, 2005; NARVER; SLATER, 2006; UHLANER; VAN SANTEN, 2007).

Para nortear essa pesquisa, chegou-se a questão norteadora: *De que forma as dimensões da ambidestria organizacional influenciam o crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras a partir do uso da análise fatorial*

*exploratória e correlação de Pearson?* Para tanto, o objetivo desse capítulo é investigar o agrupamento e correlação das dimensões *exploration* e *exploitation* em relação ao crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras localizadas nas regiões norte e nordeste do Brasil.

Este trabalho é composto por mais cinco seções, além da introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico, visando embasar, cientificamente, os conceitos provenientes da ambidestria, suas dimensões e performance organizacional. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos aplicados para o desenvolvimento do trabalho. A quarta seção relata os principais resultados obtidos no estudo. Já a quinta seção sugere as considerações finais provenientes da pesquisa.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ambidestria organizacional é a capacidade para atuar, simultaneamente, com as dimensões *exploration* e *exploitation* (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; O'REILLY III; TUSHMAN, 2008). March (1991), sugere que o alcance da ambidestria organizacional ocorre quando a empresa desenvolve ações, visando o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Estratégias de inovação voltadas para as dimensões *exploration* e *exploitation* influenciam positivamente no crescimento e em vendas, assim como o desequilíbrio entre as duas dimensões pode gerar a estagnação organizacional (HE; WONG, 2004).

*Exploration* refere-se busca, experimentação, necessidade de correr riscos e inovação (CHENG; VAN DE VEN, 1996; MARCH, 1991), incentivando a pesquisa, sondagem e o desenvolvimento de indústrias ou negócios (POPADIUK, 2015). Já o termo *exploitation* visa gerar o aproveitamento econômico de recursos pré-existentes, naturais (ou não), para o seu beneficiamento, transformação e utilização (POPADIUK, 2015). No entanto, novas pesquisas devem ser desenvolvidas visando verificar a influência das dimensões da ambidestria organizacional sobre a *performance* da firma, particularmente em relação ao crescimento em vendas e lucratividade.

Apesar dos conceitos de *exploration* e *exploitation* serem conflitantes e paradoxais, o desafio da ambidestria organizacional está na coexistência de ambos (JANSEN et al., 2009). Assim, a divergência de ideias pode ser o combustível necessário para o equilíbrio entre as dimensões opostas, que, se somadas, podem gerar avanços para organizações com elevada complexidade e dinamismo do ambiente ao qual estão inseridas (BENNER; TUSHMAN, 2003).

## 2.1 Exploitation

*Exploitation* é a otimização de competências e capacidades de recursos internos e externos, objetivando o desenvolvimento da atividade principal da empresa. *Exploitation* visa garantir maior aproveitamento dos processos, velocidade de comunicação, proximidade entre os setores e esclarecimento de dúvidas, possibilitando resultados mais assertivos e processos adaptativos favoráveis à organização (POPADIUK, 2015).

O conceito de *exploitation* refere-se ao uso de estruturas altamente formalizadas, hierarquizadas, com sistemas interligados, focadas nas atividades meio do processo, roteirizadas e burocráticas (HE; WONG, 2004; ANCONA et al., 2001; BROWN; EISENHARDT, 1998; LEWIN et al., 1999).

A capacidade de *exploitation* refere-se à utilização de recursos tangíveis e intangíveis da instituição, ou de terceiros ligados à atividade principal do negócio (POPADIUK, 2015), assim como ao conhecimento agregado às tecnologias já existentes na empresa, assim como no domínio de seus produtos e estratégias de mercado (HE; WONG, 2004; MOURA; FLORIANI, 2017). Sua essência é o refinamento e a extensão de competências tecnológicas (MARCH, 1991), além do aperfeiçoamento do conhecimento, de recursos e resultados (VOGEL; GUTTEL, 2013).

O planejamento estratégico organizacional deve evitar atenção excessiva de capacidades atuais em *exploitation*, por ocasionar uma estagnação da produção abaixo do ideal (SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2018), ao mesmo tempo que torna obsoleto o uso de recursos e conhecimento aplicados junto à concorrência, podendo causar prejuízos financeiros no médio e longo prazo (POPADIUK, 2015). As capacidades em questão envolvem tecnologias, processos, infraestrutura organizacional e mão-de-obra dos níveis estratégico, tático e operacional (BATEMAN; SNELL, 1998; MARCH, 1991; POPADIUK, 2015).

Os gestores buscam encontrar a melhor forma de utilizar seus recursos, garantindo tomadas de decisões que favoreçam o posicionamento da empresa junto às mudanças de mercado. As organizações mais bem-sucedidas já praticam o conceito *exploitation*, construindo um ambiente interno altamente adaptativo às tecnologias que surgem ao longo do processo de *exploration* (WILDEN et al., 2013).

## 2.2 Exploration

A exploração está relacionada com estruturas que valorizam o desenvolvimento humano (WILDEN et al., 2013), sistemas autônomos, altamente conectados e adaptativos, que improvisam frente ao caos de mercado e suas tecnologias emergentes (HE; WONG, 2004; ANCONA et al., 2001; BROWN; EISENHARDT,

1998; LEWIN et al., 1999).

A capacidade de *exploration* é baseada no desenvolvimento de novos conhecimentos, processos específicos e rotinas internas ou externas à organização (MARCH, 1991). Na maioria das vezes, o conhecimento surge do contato com o externo (WILDEN et al., 2013), por meio de processos de parcerias, concorrência e clientes (POPADIUK, 2015).

O conhecimento voltado à capacidade *exploration* sugere um ambiente criativo, sendo favorável às interações gerenciais que determinam o grau de flexibilidade e de tomada de decisões, tornando a organização cada vez menos formal e mais conectada (POPADIUK, 2015). Investir em novos produtos e novas tecnologias, pode ser interessante para a expansão da atuação da empresa em novos mercados (MOURA; FLORIANI, 2017; HE; WONG, 2004). Logicamente, investir em novos produtos / serviços pode resultar em risco.

Empresas que assumem riscos inerentes às incertezas da inovação, sem garantia de retorno, estão adotando um modelo de gestão voltado a *exploration*, mesmo que inconscientemente (POPADIUK, 2015). No entanto, a dedicação exclusiva a capacidade *exploration* exige elevado custo com experimentação, um *brainstorming* agressivo e pouco tempo de adaptação às novidades (SEVERGNINI; GALDAMEZ; VIEIRA, 2018).

### 2.3 Performance organizacional

O desempenho organizacional é um construto multidimensional, possuindo diversas formas de abordagens, a exemplo de medidas objetivas (ou financeiras) (GRIFFIN; MAHON, 1997; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005) e medidas subjetivas (não financeiras) (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; HIMME; FISCHER, 2014; MAZUR; PISARSKI, 2015).

As medidas objetivas, ou financeiras, dizem respeito a utilização de dados contábeis e estatísticos, tais como: lucratividade, rentabilidade, eficiência operacional e crescimento em vendas (GRIFFIN; MAHON, 1997; COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; UHLANER; VAN SANTEN; 2007). Apesar de existir múltiplas formas para se medir o desempenho de uma organização (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005), a literatura acadêmica ainda não é clara a respeito do uso efetivo de medidas objetivas (BJÖRKMAN; BUDHWAR, 2007; RAZOUK, 2011; SINGH; DARWISH; POTOCNIK, 2016).

As medidas objetivas apresentam-se com maior consistentes em relação às subjetivas, pelas seguintes razões: reduzem a probabilidade de variação de método comum; e, evitam a formulação de teorias normativas e descritivas infundadas (LUMPKIN; DESS, 1996; WALL; WOOD, 2005).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A base de dados, com as informações referentes às empresas, foi obtida junto ao *site* do MDIC (Ministério da Economia, Desenvolvimento, Indústria e Comércio). Todas as empresas são consideradas exportadoras por comercializarem, ou já terem comercializado, produtos para outros países nos últimos cinco anos.

A população investigada foi de 2.255 empresas localizadas nas regiões norte e nordeste de diversos setores de atividade. A pesquisa utilizou o critério de estratificação baseado no CNAE (Classificação Nacional de Atividade Econômica), tendo envolvido três grupos de empresas, divididas em função da característica industrial de cada uma das regiões analisadas, a saber: agricultura, pecuária, produção florestal, pesquisa e aquicultura; indústrias extrativas; e, indústria de transformação.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de agosto a outubro de 2019 por meio de *link* eletrônico disponibilizado para a 2.255 empresas listadas no banco de dados do Ministério da Economia, Desenvolvimento, Indústria e Comércio, visando testar as hipóteses desenvolvidas. A amostra válida obtida foi de 216 empresas distribuídas entre os três grupos do CNAE localizadas nas regiões norte e nordeste do Brasil. A taxa de resposta foi de 9,58% da população. Para garantir essa taxa de retorno, foi necessário realizar duas ondas de envio, visando lembrar os respondentes acerca do preenchimento do questionário.

O questionário (Apêndice A), adaptado de Guerra (2017), foi composto por 18 questões específicas distribuídas entre os construtos *exploration* (EXT), *exploitation* (EXP), crescimento em vendas (CRV) e lucratividade (LCT). O instrumento de coleta de dados foi respondido por funcionários que atuam nas empresas investigadas.

A pesquisa *survey* se caracteriza pela necessidade de obtenção de amostras grandes, o que justificou a análise dos dados por meio do *software* estatístico IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para tanto, foi aplicado a estatística descritiva e análise fatorial exploratória. “A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis por meio da redução do número de variáveis necessárias” (PESTANA; GAGEIRO, 2005, p. 487).

### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### 4.1 Estatística descritiva

A pesquisa foi realizada com 216 empresas exportadoras localizadas nos estados do Amazonas (15,3%), Pará (38,0%), Bahia (20,4%) e Pernambuco (26,4%).

Quanto ao porte, as empresas investigadas apresentaram a seguinte participação: 48 empresas de pequeno porte (22,2%), 52 empresas de médio porte (24,1%) e 116 empresas de grande porte (53,7%). Quanto ao gênero dos respondentes, o percentual de participação foi de 64,8% para o gênero masculino e 35,2% para o gênero feminino.

Para classificação das empresas, utilizou-se o critério Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), divididas em três grupos de atividades: (CNAE\_A) Agricultura, pecuária, produção florestal, pesquisa e aquicultura, (CNAE\_B) indústrias extrativistas e (CNAE\_C) indústrias de transformação.

O primeiro grupo, definido como CNAE\_A é responsável por 13% das atividades dos respondentes, abrangendo negócios do ramo da agricultura, pecuária e serviços relacionados (6,9%), produção florestal (3,7%) e pesca e aquicultura (2,3%). O segundo grupo, CNAE\_B, fica responsável pelas atividades de extração de carvão mineral (4,6%), extração de minerais metálicos (7,4%), extração de minerais não-metálicos (6,9%) e atividades de apoio à extração de minerais (13%).

O terceiro grupo referente a CNAE\_C atende às demandas de fabricação de bebidas (5,6%), confecção de artigos do vestuário e acessórios (4,2%), fabricação de celulose, papel e produtos de papel (5,6%), fabricação de coque, produtos derivados do petróleo e de biocombustíveis (9,7%), fabricação de produtos químicos (8,3%), fabricação de produtos farmoquímicos e farmacêuticos (2,8%), fabricação de produtos de borracha e de material plástico (10,6%), metalurgia (4,6%) e fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos (3,7%).

#### 4.2 Análise fatorial exploratória (AFE)

A AFE tem a finalidade de identificar e analisar o agrupamento de um conjunto de variáveis inter-relacionadas, visando permitir a redução ou simplificação de variáveis relacionadas (FÁVERO et al., 2009; MARÔCO, 2010). São vários os indicadores que sugerem ajuste da AFE: alfa de *Cronbach*, KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), matriz de componentes rotacionada (*varimax*), gráfico *Scree Plot*, matriz de covariância, correlação e anti-imagem, para citar alguns exemplos.

O coeficiente alfa de *Cronbach* é um fator determinante para estimar a confiabilidade de consistência interna de um questionário do tipo *survey*. Resultados considerados excelentes devem ser superiores a 0,9; entre 0,89 a 0,80 são considerados bons; entre 0,79 a 0,70, considerados medianos; abaixo de 0,69 a 0,60, medíocre; inferiores a 0,59 a 0,50, ruim; e, inferiores a 0,49, inadequados (HAIR et al., 2009).

Para efeito dessa pesquisa, o resultado do alfa de *Cronbach* foi de 0,922 para 15 itens de análise. O KMO obteve índice de 0,903 para p-valor < 0,001, considerado valor excelente por ter sido > 0,9 (HAIR et al., 2009). Esses índices sugerem

consistência interna do instrumento de coleta de dados, ou seja, o questionário mede o que se propõe a medir.

A Tabela 1 apresenta um breve resumo dos resultados da AFE. A imagem apresenta os valores das respectivas médias, desvio-padrão, agrupamento dos fatores e comunalidade referente as dimensões da ambidestria organizacional (*exploration* e *exploitation*) e dimensões da performance organizacional (crescimento em vendas e lucratividade).

A estatística descritiva tem o objetivo de descrever, de modo sintetizado, os dados de uma pesquisa. A representação dos dados em forma de tabelas, quadros, gráficos, por números ou percentuais é um bom exemplo do uso simples e claro da estatística descritiva (AKAMINE; YAMAMOTO, 2013).

A Tabela 2 apresenta o resultado da estatística descritiva. A imagem revela os valores mínimos e máximos obtidos por cada uma das variáveis. O critério utilizado para a consolidação dos itens foi a soma, procedimento executado por meio de fórmula no *software* IBM SPSS®, versão para *Windows*.

A Tabela 2 ainda revela os resultados das médias e desvios-padrões por variável de análise. Os índices são considerados satisfatórios, uma vez que existiu uma baixa dispersão em relação aos resultados por elemento de análise.

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	Componente				Comunalidade
			1	2	3	4	
EXP1	3,31	1,20	,695				,653
EXP2	3,25	1,09	,813				,739
EXP3	3,11	1,23	,843				,792
EXP4	3,09	1,20	,822				,758
EXP5	3,27	1,28	,746				,685
EXT1	3,29	1,30		,700			,683
EXT2	3,22	1,16		,837			,777
EXT3	3,30	1,18		,888			,822
EXT4	3,35	1,41		,576			,426
EXT5	3,17	1,07		,761			,677
CRV1	3,17	1,28			,775		,816
CRV2	3,11	1,12			,633		,708
CRV3	3,13	1,26			,718		,775
CRV4	3,15	1,35			,823		,836
LCT1	3,25	1,07				,780	,690
LCT2	3,19	1,19				,781	,685
LCT3	3,17	1,25				,596	,457
LCT4	3,14	1,15				,823	,699

Tabela 1 – Resumo dos resultados da AFE

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Aplicou-se a Correlação de Pearson para verificar o efeito da relação entre as variáveis analisadas. A correlação mede a força, ou grau de relacionamento entre

duas ou mais variáveis (STEVENSON, 2001; HAIR et al., 2009). Os valores das correlações devem variar entre -1 e + 1, ou seja, quanto mais próximo estiverem dos extremos, maior será a associação linear entre as variáveis.

Assim, valores entre 0,10 a 0,291 demonstram um efeito pequeno entre as variáveis; resultados entre 0,30 a 0,491 sinalizam efeito médio entre os itens; e, valores acima de 0,51 são considerados de intensidade forte sobre as variáveis (PESTANA; GAGEIRO, 2005, FIELD, 2009).

Variáveis	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão	Correlação de Pearson			
					1	2	3	4
1. Exploration	5,00	25,00	16,32	4,91	1			
2. Exploitation	5,00	25,00	16,03	5,07	,456**	1		
3. Crescimento em vendas	5,00	25,00	15,64	5,39	,579**	,665**	1	
4. Lucratividade	5,00	25,00	15,81	4,64	,347**	,407**	,496**	1

Tabela 2 – Estatística descritiva e correlação de Pearson

Fonte: Dados da pesquisa (2019)

\*\*p<0,01

A Tabela 2 ainda apresenta os resultados da Correlação de Pearson entre as variáveis *exploration*, *exploitation*, crescimento em vendas e lucratividade. A forte correlação é percebida pela relação positiva e significativa entre *exploration* e crescimento em vendas (0,579) e *exploitation* e crescimento em vendas (0,665). Já os resultados *exploration* e lucratividade (0,347) e *exploitation* e lucratividade (0,407) são considerados de intensidade moderada, ainda que a força seja positiva e significativa (p<0,01). Nenhuma correlação obteve efeito considerado fraco 0,10 a 0,291.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo é considerado relevante para a área de estratégia organizacional, particularmente em relação a ambidestria organizacional (*exploration e exploitation*), crescimento em vendas e lucratividade de empresas exportadoras. No entanto, novas pesquisas devem ser realizadas, visando reforçar os resultados obtidos, como por exemplo: relação do agrupamento das variáveis, inserção das empresas no contexto internacional, cultura organizacional, disponibilidade de recursos tangíveis e intangíveis para a geração de habilidades e competências distintas, consideradas estratégias para novos avanços nas organizações.

Analisar organizações exportadoras localizadas nas regiões norte e nordeste brasileira é fundamental para perceber o nível de competitividade existente nesse grupo de empresas, assim como a força da internacionalização para a obtenção

da ambidestria organizacional. Desenvolver novos mercados pode ser uma alternativa interessante, principalmente em períodos de recessão e economia estagnada. A internacionalização permite a inserção de produtos / serviços em mercados desconhecidos, no entanto com potencial de consumo. Além disso, para o alcance da ambidestria organizacional no mercado exterior, é preciso criar novas tecnologias, canais de distribuição mais competitivos, visando o incremento de receita e, conseqüentemente, elevação das vendas.

Os achados da pesquisa sugerem efeito positivo e significativo das dimensões *exploration* e *exploitation* sobre o crescimento em vendas e a lucratividade de empresas exportadoras. A ambidestria organizacional é caracterizada em mercados dinâmicos e, muitas vezes, turbulentos.

Além disso, as empresas investigadas precisam desenvolver mecanismos para tirar proveito das instabilidades existentes nos mercados onde estão inseridas. Para tanto, é preciso identificar e transformar os recursos tangíveis e intangíveis disponíveis, visando desenvolver novas oportunidades relacionadas a posição geográfica fabril, capacitar e treinar os recursos humanos, fonte primária para obtenção conhecimento numa organização.

Evidências empíricas do efeito das dimensões *exploration*, *exploitation*, crescimento em vendas e lucratividade reforçam os resultados de pesquisas anteriores, além de ampliarem novos horizontes para pesquisas futuras.

Por fim, agradecemos ao Grupo de Pesquisa Estratégia e Competitividade em Organizações da Amazônia (GESCOM), da UFPA, pelo apoio e incentivo para realização desse capítulo de livro.

## REFERÊNCIAS

AKAMINE, C. T.; YAMAMOTO, R. K. *Estudo dirigido de estatística descritiva*. 3. ed. rev. São Paulo: Érica, 2013.

ANCONA, D. G.; GOODMAN, P. S.; LAWRENCE B. S.; TUSHMAN M. L. Time: A new research lens. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 4 p. 645–663, 2001.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited*. *Academy of management review*, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

- BJÖRKMANN, I.; BUDHWAR, P. When in Rome...? Human resource management and the
- BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. Competing on the edge: Strategy as structured chaos.
- CHENG, Y-T.; VAN DE VEN, A. H. Learning the innovation journey: order out of chaos? *Organization science*, v. 7, n. 6, p. 593-614, 1996.
- COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational *performance* and its implications for strategic management research. In: D. J. KETCHEN, D. J.; BERGH, D. D. (Orgs). *Research methodology in strategy and management*. San Diego: Elsevier, 2005. p. 259-286.
- DERBYSHIRE, J. The impact of ambidexterity on enterprise *performance*: Evidence from 15 countries and 14 sectors. *Technovation*, v. 34, n. 10, p. 574-581, 2014.
- FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da.; CHAN, B. L. *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FIELD, A. *Descobrimos a estatística usando o SPSS*. 2. ed. Porto Alegre: ArtMed, 2009.
- GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.
- GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The corporate social *performance* and corporate financial *performance* debate: Twenty-five years of incomparable research. *Business & society*, v. 36, n. 1, p. 5-31, 1997.
- GUERRA, R. M. A. *Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional*. 2017. 226 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul/RS, 2017.
- HAIR, J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. *Análise Multivariada de Dados*. Bookman, 2009.
- HE, Z-L.; WONG, P-K. *Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis*. *Organization Science*, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.
- HIMME, A.; FISCHER, M. Drivers of the cost of capital: The joint role of non-financial metrics. *International Journal of Research in Marketing*, v. 31, n. 2, p. 224-238, 2014.
- JANSEN, J. J. P.; TEMPELAAR, M. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. *Organization science*, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.
- Long Range Planning*, v. 31, n. 5, p. 786-789, 1998.
- LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and *performance* in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.
- MARCH, J. G. *Exploration and exploitation* in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARÔCO, J. *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações*. ReportNumber: 2010.

MAZUR, A. K.; PISARSKI, A. Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales. *International Journal of Project Management*, v. 33, n. 8, p. 1680-1691, 2015.

MOURA, G. B.; FLORIANI, D. E. A Evolução da Ambidestria Internacional nas Pequenas e Médias Empresas (PMES). *Revista de Administração FACES Journal*, v. 16, n. 4, p. 102-117, 2017.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. Efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade da empresa. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 2, p. 61-81, 2006.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, v. 28, p. 185-206, 2008.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

PAPACHRONI, A.; HERACLEOUS, L.; PAROUTIS, S. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 51, n. 1, p. 71-93, 2015.

PATEL, P. C.; TERJESEN, S.; LI, D. Enhancing effects of manufacturing flexibility through operational absorptive capacity and operational ambidexterity. *Journal of Operations Management*, v. 30, n. 3, p. 201-220, 2012.

*performance* of foreign firms operating in India. *Employee Relations*, v. 29, n. 6, p. 595-610, 2007.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. *Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do SPSS*. 4º ed. Edições Sílabo: Lisboa, 2005.

POPADIUK, S. *Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor*. São Paulo: Editora Mackenzie, 2015, p. 198.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RAZOUK, A. A. High-performance work systems and performance of French small-and medium-sized enterprises: examining causal order. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 02, p. 311-330, 2011.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. Efeitos do *Exploration, Exploitation* e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 1, p. 111-134, dez. 2018.

SHARMA, D. S. The association between ISO 9000 certification and financial performance. *The International Journal of Accounting*, v. 40, n. 2, p. 151-172, 2005.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SINGH, S.; DARWISH, T. K.; POTOČNIK, K. Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 214-224, 2016.

STEVENSON, William J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harbra, 2001.

TURNER, N.; SWART, J.; MAYLOR, H. Mechanisms for managing ambidexterity: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 3, p. 317-332, 2013.

UHLANER, L. M.; VAN SANTEN, J. Organization context and knowledge management in SMEs: a study of Dutch technology-based firms. In: LANDSTROM, H.; RAFFA, M.; IANDOLI, L. (Ed.) *Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development: Frontiers in European Research*. Forthcoming: Edward Elgar Publishing, 2007, p. 279.

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

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

WALL, T. D.; WOOD, S. J. The romance of human resource management and business *performance*, and the case for big science. *Human relations*, v. 58, n. 4, p. 429-462, 2005. WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B.; LINGS, B. I. Dynamic capabilities and *performance*: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, v. 46, n. 1-2, p. 7296, 2013.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. The net-enabled business innovation cycle and the evolution of dynamic capabilities. *Information Systems Research*, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

<b>Ambidestria Organizacional***</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
EXT1: A empresa aceita exigências que vão além dos produtos e serviços existentes.	3,29	1,30
EXT2: A empresa inventa novos produtos e serviços.	3,22	1,16
EXT3: A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.	3,30	1,18
EXT4: A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.	3,35	1,41
EXT5: A empresa procura regularmente abordar novos clientes em novos mercados.	3,17	1,07
EXP1: A empresa frequentemente aperfeiçoa o fornecimento de produtos e serviços existentes.	3,31	1,20
EXP2: A empresa implementa regularmente pequenas adaptações para produtos e serviços existentes.	3,25	1,09
EXP3: A empresa melhora a eficiência da oferta de produtos e serviços.	3,11	1,23
EXP4: A empresa aumenta as economias de escala em mercados existentes.	3,09	1,20
EXP5: A empresa expande serviços para clientes existentes.	3,27	1,28
<b>Performance Organizacional</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
CRV1. A empresa é capaz de vender produtos com margens de lucro mais elevadas.	3,17	1,28
CRV2. A empresa tem capacidade de gerar rapidamente vendas de novos produtos.	3,11	1,12
CRV3. A empresa tem capacidade de produzir elevada quota de mercado em relação ao território que atua.	3,13	1,26
CRV4. A empresa tem capacidade de superar nossas metas e objetivos de vendas.	3,15	1,35
LCT1. A empresa tem capacidade de gerar vendas lucrativas.	3,25	1,07
LCT2. Quanto maior for a orientação para o mercado, maior será a lucratividade da empresa.	3,19	1,19
LCT3. Treinamento em vendas aumenta a comercialização de produtos, conseqüentemente o lucro da empresa.	3,17	1,25
LCT4. A exportação de produtos aumenta o lucro da empresa.	3,14	1,15

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**RODRIGO MARQUES DE ALMEIDA GUERRA:** Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, PUCRS, Brasil, com Ampla Associação com a Universidade de Caxias do Sul, UCS, Brasil (2017). É Mestre em Engenharia de Produção (2005) pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Especialista em Gestão da Qualidade e Produtividade (2002) pela UFPB, Especialista em Logística Empresarial (2003) pela Universidade Potiguar (UNP) e Graduado em Administração (2001) pela UFPB. Atualmente, é docente e pesquisador do PPGAd - Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPA (Universidade Federal do Pará) e líder do grupo de pesquisa GESCOM – Estratégia e Competitividade em Organizações da Amazônia. Tem interesse pelos seguintes temas: Estratégia organizacional, Empreendedorismo e Inovação, Ambidestria organizacional, Desempenho da firma e Internacionalização de empresas em mercados emergentes.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Administração 1, 2, 9, 13, 19, 25, 29, 33, 34, 35, 36, 42, 62, 68, 72, 73, 75, 84, 85, 86, 95, 103, 104, 107

Agronegócio Brasileiro 51, 52, 53, 54, 59, 60

Ambidestria Organizacional 73, 75, 76, 77, 82, 83, 84, 85, 87, 107

Antecedentes 88, 89

### B

Bem-estar 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 20, 21, 22

### C

Coleta de dados 28, 29, 66, 67, 70, 80, 82, 88, 89, 93

Crescimento em vendas 75, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84

### D

Desenvolvimento sustentável 37, 40, 41

### E

Empresas Exportadoras 66, 75, 76, 77, 80, 83, 84

Estratégia 25, 35, 36, 62, 63, 72, 73, 75, 83, 84, 96, 107

Exploitation 75, 76, 77, 78, 80, 82, 83, 84, 85, 86

Exploration 75, 76, 77, 78, 79, 80, 82, 83, 84, 85, 86

Exportação 51, 56, 58, 68, 87

### G

Gerenciamento 23, 24, 25

Gerenciamento de Restaurantes 23

### I

Impacto 27, 33, 68, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 102, 103, 104

Impacto do pós-doutorado no trabalho docente 88, 102

Importação 38, 49, 51, 56

Internacionalização 83, 84, 107

Investimento direto estrangeiro 51, 56, 59, 61

## L

Lucratividade 29, 33, 75, 76, 77, 79, 80, 82, 83, 84, 86, 87

## O

Organizações 4, 25, 27, 36, 52, 63, 64, 65, 66, 73, 77, 78, 83, 84, 86, 103, 104, 107

Orientação Empreendedora 62, 63, 64, 65, 66, 70, 72, 73, 74, 85

## P

Pequenas e médias empresas 35, 36

Políticas Públicas 1, 4, 7, 9, 11, 13, 20

## Q

Qualidade de vida 1, 5

## R

Reciclagem de alumínio 44, 45, 47, 48, 49

Reciclagem de materiais 37, 42, 43, 50

Restaurantes 23, 24, 25, 26, 28, 29, 30, 33, 34, 35, 36

## T

Trabalho Docente 88, 89, 91, 92, 94, 102, 103

Tratamento de resíduos 37, 46



**EDITORIA  
ARTEMIS  
2020**