

Kurtz, Diego Jacob; Varvakis, Gregório

Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico

NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia, vol. 3, núm. 2, julio-diciembre, 2013, pp. 152-162

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350450812015>

# Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico

Diego Jacob Kurtz<sup>1</sup>  
Gregório Varvakis<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente trabalho alinha-se à visão de que a criação de riqueza em regimes de rápida mudança depende em grande medida da capacidade de aperfeiçoar tecnologias, processos e a gestão interna da empresa. Isso é permitido na medida em que a organização equilibra suas capacidades referentes à eficácia e eficiência de suas operações (exploração) àquelas ligadas às novas formas de negócio e exploração de oportunidades (exploração). O objetivo desta pesquisa consiste na realização de uma busca e análise sistemática da literatura que aborda as capacidades das organizações sob a lente da ambidestria e orientação estratégica em ambientes de elevada turbulência. A sessão de resultados apresenta as principais abordagens referentes às capacidades de exploração e exploração dos recursos e orientação estratégica. Apresenta-se também uma análise a respeito de como o ambiente modera e influencia a utilização desses recursos em contextos de rápida mudança e elevada instabilidade. Identificou-se que parte das pesquisas não expõe de forma clara a relação entre a ambidestria e outros constructos. Quando associados aos termos relacionados a ambientes turbulentos, muitas vezes são utilizados apenas de forma superficial, servindo somente de contexto para o estudo; em outras vezes, é abordado de forma mais ativa, sendo apresentado como moderador direto sobre as variáveis analisadas. Novos trabalhos devem considerar a ambidestria organizacional no curto prazo e suas respectivas implicações de desempenho no longo prazo. Existe ainda a necessidade de criar uma visão mais dinâmica de como organizações ambidestras adaptam-se às mudanças, considerando o impacto sobre a orientação estratégica em diferentes contextos.

**Palavras-chave:** Ambidestria. Exploração. Exploração. Ambientes Turbulentos. Estratégia Organizacional.

<sup>1</sup> Mestre - Universidade Federal de Santa Catarina – diegokurtz@gmail.com

<sup>2</sup> Phd - Universidade Federal de Santa Catarina – grego@deps.ufsc.br

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações necessitam se adaptar às novas regras competitivas do mercado. As rápidas mudanças e a alta velocidade de inovação provocam queda de preços, ciclos de vida dos produtos mais curtos, individualização das necessidades do cliente e nascimento de novos campos de negócio. Todas essas características exigem maior eficiência e eficácia das empresas.

Para a manutenção da competitividade organizacional, é importante a frequente adaptação diante das variações incontroláveis. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar – por meio de uma revisão sistemática da literatura – estratégias adotadas por organizações em ambientes de elevada mudança e baixa – ou quase nenhuma – previsibilidade, e verificar como estas podem corroborar para a manutenção da competitividade diante de ambientes dinâmicos e imprevisíveis. De acordo com Meirelles (2003), as estratégias são dependentes de variáveis que, muitas vezes, são impossíveis de se determinar com precisão, cabendo à organização fazer suas escolhas estratégicas e buscar os resultados que lhe interessam.

Um ambiente turbulento pode dificultar o crescimento e a sobrevivência das empresas ao longo do tempo. Tendo em vista que, ao mesmo tempo em que a orientação adotada pelas organizações teoricamente as conduzem (ou pelo menos deveria) aos seus objetivos, ela impacta nas ações e/ou reações delas diante das variações do ambiente. É com base nessa premissa que este trabalho afirma que a adaptação perante esses eventos é essencial para a manutenção da competitividade das empresas. Isso é permitido na medida em que a organização equilibra suas capacidades referentes à eficácia e eficiência de suas operações (exploração) àquelas ligadas às novas formas de negócio e exploração de oportunidades (exploração).

Em outras palavras, é imprescindível identificar a orientação e posicionamento estratégico da organização, para que tal posicionamento esteja alinhado a possíveis condições de instabilidade e imprevisibilidade do ambiente de negócios.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com a mudança na forma de analisar as organizações, que deixaram de ser sistemas fechados e passaram a incorporar o modelo de sistema aberto, as relações organizações/ambiente são consideradas. Com isso, no modelo de sistema aberto, admite-se a existência de inúmeras variáveis externas (ROCHA, 1992).

Inseridas nesse ambiente, as empresas brasileiras vêm enfrentando o duro desafio de se manterem competitivas em um ambiente totalmente novo. Coutinho e Ferraz (2002) definem o desempenho competitivo de um sistema por três diferentes conjuntos de fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Fatores de Competitividade



Fonte: Coutinho e Ferraz (2002 p. 240)

Segundo os mesmos autores, os fatores internos consistem em aspectos controlados pelos empresários e executivos, englobam competências e recursos acumulados pela empresa e podem formar algum tipo de vantagem competitiva ou comparativa em relação aos competidores, por exemplo: o domínio de determinada tecnologia, a competência mercadológica e operacional de seus recursos humanos, a capacidade de cumprir com os requisitos de qualidade e os desejos dos clientes, a articulação bem-sucedida de toda a cadeia de valor.

Já os fatores estruturais estão relacionados ao setor no qual a empresa está inserida. São aqueles aspectos que estão sob influência da organização de forma parcial, incluem: as características gerais dos mercados consumidores – distribuição geográfica, nicho de mercado, acesso ao mercado externo e custos de comercialização; a configuração geral da indústria – grau de concentração, escalas de operação, qualidade dos insumos empregados, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes; e o modelo de concorrência – o sistema fiscal tributário, a regulamentação das práticas de importação e exportação, e a propriedade intelectual e dos meios de produção. Em relação a esse tipo de fator, há variação e desigualdade entre os setores (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Por sua vez, os fatores sistêmicos são os externos à empresa. Contudo, afetam diretamente a capacidade competitiva da empresa; entre eles, estão os fatores macroeconômicos – taxas de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros; políticos e institucionais – políticas tributárias e tarifárias, regras para compras por parte do Estado; regulatórios – políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor; de infraestrutura – disponibilidade, qualidade e custo da energia, transporte, telecomunicações, serviços tecnológicos; sociais – qualificação da mão de obra e legislação trabalhista e de segurança social; relacionados à dimensão regional – distribuição da produção; e internacionais – tendências em termos de comércio internacional, investimentos, relações com organismos internacionais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

É no último fator citado que as organizações brasileiras apresentam a desvantagem de localização, denominada popularmente de “custo-Brasil”, referente aos fatores que limitam a ação das organizações locais, como: precariedade dos sistemas de transportes – ferrovias, rodovias e portos; a baixa qualificação da mão de obra; a instabilidade política; a escassez e o alto custo do capital e, principalmente, as excessivas cargas tributárias (WOOD; CALDAS, 2007).

De acordo com os mesmos autores, a economia do país é instável, e “as mudanças na economia provocaram grandes mudanças nas empresas”. Com isso, constata-se que, para a manutenção da competitividade, é importante a frequente adaptação das organizações em face das variações incontroláveis, aliada à gestão efetiva dos fatores internos – controláveis – e estruturais – parcialmente controláveis.

Com isso, cabe às organizações estar atentas para ajustar sua gestão, processo que envolve desde a definição de objetivos até a apreciação dos condicionantes ambientais de mercado.

## 2.1 Ambiente externo das organizações

O ambiente será sempre o ponto de equilíbrio para a orientação estratégica que a organização assumirá. A avaliação das condições externas e as ações internas que a organização deve adotar em face da complexidade do contexto, e a análise e crítica sobre a efetiva existência de um macroambiente dinâmico são fatores primordiais na hierarquia de prioridades que a organização deve executar (ALVES, 2006).

O ambiente de negócios de uma empresa é considerado por Mintzberg e Quinn (1992) o padrão de todas as condições ambientais e influências que afetam a vida e o desenvolvimento da organização. Esse tipo de ambiente é definido como uma situação que está sujeita a mudanças contínuas e substanciais que são incertas e imprevisíveis (BROWN; EISENHARDT, 1998).

Diferentemente da mudança rápida, que pode ser previsível, a turbulência é imprevisível. O ambiente turbulento constitui-se em um ambiente de difícil previsão dos resultados (EMERY; TRIST, 1965). Alinhado a esse conceito, Pine (1993) afirma que a quantidade de instabilidade, incerteza e falta de controle no mercado de uma empresa denota que esta está inserida em um mercado turbulento. Um ambiente turbulento é um ambiente em que não se pode prever o resultado de suas ações (DANKBAAR, 1996).

Ansoff e McDonnel (1990) classificam o ambiente em cinco níveis de turbulência. O primeiro é o nível estável em que nada muda, poucas organizações estão operando nesse tipo de ambiente. O nível dois é encontrado em segmentos da economia que estão crescendo rapidamente, ou seja, a demanda é superior à oferta. Nesses casos, os preços são fatores determinantes na decisão e produção e a eficiência é a chave do sucesso. Já o nível três consiste em ambientes em que as demandas dos clientes são diferenciadas pelo poder de compra e produtos preferenciais, sendo o fator-chave de sucesso o que muda em razão da efetividade do marketing. No nível quatro, o futuro é difícil de prever, e as mudanças estão ocorrendo em um ritmo mais rápido do que a capacidade da empresa em respondê-las. Nesse ambiente, a eficiência da produção, efetividade do marketing e a capacidade de resposta do produto são todos determinantes de sucesso da empresa; porém, essas ações devem ser constantemente ajustadas pela administração como forma de resposta às mudanças no mercado. O último e mais instável é o nível cinco, ambiente em que a liderança é o fator-chave de sucesso; nesse, os clientes, rapidamente, estão dispostos a pagar pela tecnologia mais avançada.

De acordo com Ansoff e McDonnel (1990), nos dois últimos níveis, quatro e cinco, os lucros não acompanham o crescimento, as surpresas são frequentes, as forças históricas podem tornar-se fracas e as estratégias de sucesso no passado podem não ser bem-sucedidas no futuro.

Um ambiente turbulento é caracterizado pela dificuldade de entendê-lo e exige uma organização flexível que responde rápida e adequadamente de maneira a se manter competitiva. Diante das mudanças e turbulências, Ahmed, Hardaker e Carpenter (1996) afirmam que empresas de sucesso terão de abandonar rotinas de negócio tradicionais praticadas, adequadas para ambientes estáveis e com mudanças lentas, e migrar para sistemas de operações mais alinhados com a alta dinâmica competitiva e contingências ambientais.

Wack (1998) assevera ser muito perigoso tentar prever uma situação futura num contexto de instabilidade. Segundo ele, nenhuma projeção correta pode ser deduzida com base no comportamento passado, e a melhor abordagem é aceitar as incertezas: “[...] a incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional temporário de algo razoavelmente previsível; é uma característica básica do ambiente de negócios” (WACK, 1998, p. 363).

Os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas. Dessa forma, à medida que o ambiente torna-se mutável, o contexto operacional das organizações é influenciado pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e posicionamentos (HALL, 1984).

Em um ambiente turbulento, a adaptação só é possível quando encontra uma maneira de lidar com a complexa interação que os efeitos das diferentes partes do ambiente tecnológico-social-econômico-político possuem um sobre o outro (EMERY; TRIST, 1965).

O presente trabalho alinha-se aos estudos de Greiner (1998), Romanelli e Tushman (1994), assumindo que as mudanças consistem em períodos de turbulência substancial, em que alterações radicais (estratégicas) são necessárias para ser capaz de romper com as condições da situação atual e conduzir a organização para novos contextos, visando à manutenção da competitividade.

## 2.2 Ambidestria organizacional: Exploração (*Exploitation*) e Exploração (*Exploration*) de recursos

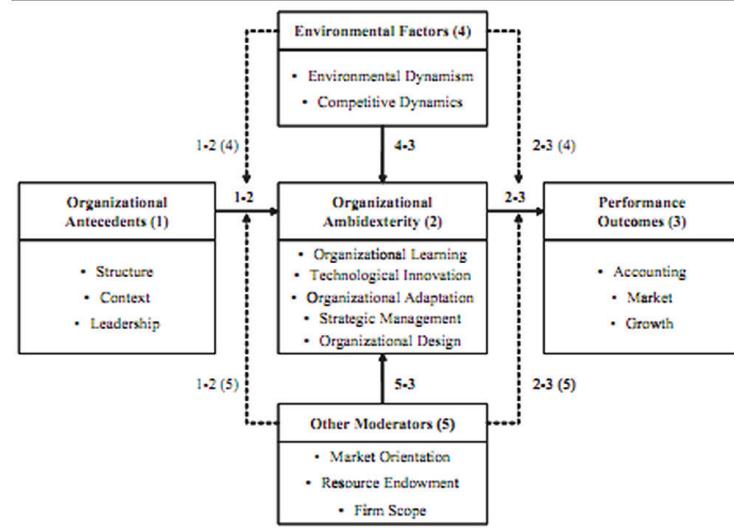
Este trabalho assume que a criação de riqueza em regimes de rápida mudança depende em grande medida da capacidade de aperfeiçoar tecnologias, processos e a gestão interna da empresa. Isso é permitido na medida em que a organização equilibra suas capacidades referentes à eficácia e eficiência de suas operações (*exploitation*) àquelas ligadas às novas formas de negócio e exploração de oportunidades (*exploration*). O realinhamento dessas capacidades auxilia na integração dos processos internos e externos do conhecimento organizacional, especialmente quando consideradas suas características complexas e dinâmicas.

Nesse sentido, a capacidade de explorar conhecimentos externos consiste em um importante componente para a renovação e habilitação à renovação dos recursos organizacionais. Convergindo com a abordagem de Cohen e Levinthal (1990), assume-se que a capacidade de avaliar e utilizar conhecimentos externos é fundamental para a manutenção dos negócios das organizações.

Por definição, o conceito de ambidestria, abordado nesta pesquisa, diz respeito à capacidade da empresa de tirar o melhor proveito das posições e ativos existentes de forma a produzir lucro e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados para configurar e reconfigurar recursos organizacionais existentes, bem como novas oportunidades (HELPAT; RAUBITSCHEK, 2000; HOLMQVIST, 2004; MARCH, 1991; TEECE, 2007). Essa capacidade tem sido abordada por alguns autores por meio dos termos *exploitation* e *exploration* (MARCH, 1991) ou ambidestria (DUNCAN, 1976; O'REILLY; TUSHMAN, 2007).

Raisch e Birkinshaw (2008) desenvolvem um *framework* que integra os antecedentes, influências ambientais, moderadores, e os resultados de desempenho por meio do levantamento da literatura que aborda o tema ambidestria organizacional (Figura 2). Os autores demonstram que, apesar de Duncan (1976) ter sido o primeiro a utilizar o termo ambidestria organizacional, é March (1991) quem tem sido frequentemente citado como o catalisador para o atual interesse no conceito. March (1991) propõe que a exploração e exploração são duas atividades de aprendizagem fundamentalmente diferentes entre quais as empresas dividem sua atenção e recursos.

Figura 2 – Framework para a compreensão das pesquisas na Área da Ambidestria Organizacional



Fonte: Raisch e Birkinshaw (2008, p. 13)

Por meio do Framework utilizado pelos autores, é possível perceber que a ambidestria organizacional é abordada por estudos pertencentes aos campos da (a) Aprendizagem Organizacional, (b) Tecnologias da Inovação, (c) Adaptação Organizacional, (d) Gestão Estratégica e (e) Desenho Organizacional.

Por meio das correntes teóricas da aprendizagem organizacional, Baum, Li, e Usher (2000, p. 34), por exemplo, sugerem que

a exploração refere-se à aprendizagem adquirida através de pesquisa local, refinamento experimental, seleção e reutilização de rotinas existentes. Exploração refere-se à aprendizagem adquirida através de processos de variação concertada, experimentação planejada, e aplicação de novas rotinas e processos orientadas à novas práticas.

Inovações tecnológicas associam-se ao conceito de ambidestria por meio dos termos que envolvem inovações incrementais e radicais (ALBERNATHY; CLARK, 1985; DEWAR; DUTTON, 1986; TUSHMAN; ANDERSON, 1986). As linhas teóricas voltadas à adaptação do ambiente (estudadas no item a seguir) têm sugerido que o sucesso no longo prazo requer um equilíbrio organizacional entre continuidade e mudança. Estudos da área de gestão estratégica relacionam processos induzidos estratégicos para a exploração, ao passo que os processos autônomos fazem referência à exploração. Ambos os tipos de processos estratégicos competem pelos recursos da organização, sendo os líderes da empresa os responsáveis pelo balanço entre eles.

A partir da perspectiva das teorias organizacionais, ambidestria pode ser definida como a capacidade de uma empresa em operar complexos projetos organizacionais que forneçam eficiência no curto prazo e inovação no longo prazo (O'REILLY; TUSHMAN, 2007). Compreender quais as características e como o contexto interfere nessas capacidades é o objetivo do presente trabalho.

Com base no exposto, apresenta-se a seguir a seção referente aos Procedimentos Metodológicos adotados na condução da revisão sistemática da literatura visando à estruturação conceitual associada à presente proposta.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa foi embasada no levantamento sistemático da bibliografia, buscando fontes em materiais fundamentalmente publicados em artigos de periódicos. No entanto, congressos, livros e materiais disponibilizados na internet também serviram de insumos para a discussão do tema.

Os artigos foram categorizados em um grande grupo no qual os termos turbulência do ambiente (*turbulent environment*), ambidestria organizacional (*ambidexterity: exploration/exploitation*) e estratégias organizacionais (*organization strategy*) foram abordados tomando por base trabalhos mais citados na busca

conjunta. A evolução desses artigos foi abordada mediante análise das publicações mais recentes. Finalmente, associações entre ambidestria e turbulência do ambiente foram realizadas de forma a compreender qual a inter-relação entre esses conceitos dentro deste contexto de pesquisa.

Os resultados foram obtidos por meio de uma busca sistemática da literatura nas bases de dados Scopus (Social Sciences & Humanities) e Web of Science. (Social Sciences Citation Index/Conference Proceedings Citation Index – Social Science & Humanities (CPCI-SSH)). As categorias das Ciências Sociais e Humanas foram selecionadas por abrangerem as áreas “Arts and Humanities, Business Management and Accounting, Decision Sciences, Economics, Econometrics and Finance, Psychology, Social Sciences e Multidisciplinarity”.

A apresentação e discussão dos resultados serão realizadas no próximo capítulo, por meio da interpretação dos artigos que abordam os conceitos a respeito de ambientes turbulentos associados à ambidestria e orientação estratégica organizacional.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas as principais contribuições identificadas na busca sistemática da literatura referentes ao objeto de estudo.

### 4.1 Abordagem associada à ambidestria organizacional

Neste item, serão considerados os trabalhos que abordam os conceitos de *exploitation* e *exploration* orientados à orientação estratégica e adaptação de turbulências do ambiente. Os trabalhos analisados foram construídos por meio de revisões da literatura, estudos de caso e *surveys*.

Raisch e Birkinshaw (2008) revisam diversas correntes da literatura para desenvolver um modelo abrangente a respeito dos antecedentes, moderadores e desempenhos da ambidestria organizacional. A revisão demonstrou que a maioria dos estudos focam os antecedentes estruturais e os efeitos da ambidestria no desempenho da empresa. Os autores identificaram que as análises envolvem, normalmente, os antecedentes, estrutura, influência do ambiente e liderança organizacional. Evidencia-se, ainda, que as organizações que se concentram exclusivamente no uso de conhecimento interno ou no uso de conhecimento externo apresentam desempenho inferior daquelas que mantêm o equilíbrio entre estas capacidades (RAISCH et al, 2009).

Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) constroem um *framework* fundamentado em seis “capacidades de conhecimento”, críticas à gestão interna e externa do conhecimento em processos de inovação: (1) inventiva (para gerar novos conhecimentos dentro da empresa), (2) absorptiva (reconhecer, assimilar e aplicar o conhecimento externo), (3) transformativa (capacidade de retenção de conhecimento ao longo do tempo), (4) conectiva (relações interorganizacionais), (5) inovativa (aplicação do conhecimento que tem sido explorado e mantido dentro ou fora da empresa – exploração interna de conhecimento) e (6) explorativa (habilidade de explorar conhecimentos externos). A partir de um enfoque tecnológico, estudos apontam que, além dessas capacidades críticas, é possível ainda identificar uma relação positiva entre o mix de tecnologias utilizadas e o desempenho organizacional, demonstrando também a associação positiva entre a ambidestria e o desempenho da empresa (ROTHAERMEL; ALEXANDRE, 2009).

Por outro lado, recentes estudos empíricos demonstram que apenas a ambidestria por si só não afeta diretamente o desempenho financeiro das organizações, mas sim, o aprendizado estratégico que age como intermediário das relações de *exploration* e *exploitation* (SIREN; KOHTAMAKI; KUCKERTZ, 2012). Os resultados sugerem, além disso, que, ao negligenciar o papel da estratégia de exploração, as empresas podem acabar em uma “armadilha” de exploração, focada de forma excessiva em eficiência, consumindo os recursos de aprendizagem estratégicas, enfraquecendo consequentemente a possibilidade de inovações decorrentes das práticas exploratórias.

Lichtenthaler e Muethel (2012) abordam o tema por meio do desenvolvimento do conceito teórico de capacidades dinâmicas, que, conforme salientado por Teece (2007), compreende os componentes de capacidades de detecção de oportunidades, captura e transformação das rotinas. Ainda nessa linha de pensamento, Litchfield e Gentry (2010) propõem um conjunto de capacidades organizacionais para facilitar a integração do conhecimento, fundamentais à aprendizagem organizacional e inovação.

Estudos com o intuito de compreender a evolução das organizações focando como capacidades operacionais e dinâmicas interagem por intermédio de mudanças internas também foram identificados. Newey e Zahra (2009) demonstram que capacidades dinâmicas consistem em um conjunto de capacidades especializadas na reconfiguração das capacidades operacionais. Os autores destacam uma capacidade

dinâmica que está no coração da adaptabilidade das rotinas – planejamento e gestão de portfólio. Identificam igualmente capacidades operacionais específicas responsáveis pela reconfiguração das capacidades dinâmicas – desenvolvimento de produto. Os autores concluem que o diálogo entre as capacidades operacionais e dinâmicas consistem no principal combustível ao empreendedorismo e sustentam a adaptação internacional. Ressaltam, ainda, que as organizações podem usar eficientemente sua rede de valor para explorar e buscar oportunidades empresariais.

É também no contexto de redes que Hoang e Rothaermel (2010) visam identificar como a ambidestria está inter-relacionada no processo de desenvolvimento de novos produtos. O estudo comprova que a combinação de exploração interna com exploração externa apresentou melhor desempenho no projeto de P&D analisado, enquanto uma combinação de exploração interna e exploração externa reduziu o desempenho do mesmo projeto. Os autores sugerem que as competências internas de exploração estabelecem as bases necessárias para alavancar experiências externas.

Ainda no nível inter-organizacional, Lavie e Rosenkopf (2006) realizam um estudo longitudinal na década de 1990, com a finalidade de descrever o perfil das parcerias realizadas por empresas de software sob a ótica da ambidestria. Os autores demonstram que fatores referentes às pressões internas de inércia, capacidade de absorção e condições externas às organizações podem conduzir e influenciar as práticas referentes à exploração e exploração entre as organizações. Além desses fatores, aspectos referentes à base de conhecimento existente entre as organizações, ou ainda, a distância cognitiva, também influencia tais relações. As alianças devem ocorrer em razão de uma distância cognitiva ideal, que depende de investimentos na construção de conhecimento tecnológico como sendo uma das bases da capacidade de absorção (NOOTEBOOM, 2007).

Esta sessão buscou apresentar as principais abordagens da literatura referentes às capacidades de exploração e exploração dos recursos, no contexto de turbulências (rápida mudança e elevada instabilidade) e o seu impacto na orientação estratégica organizacional.

#### 4.2 Influência da orientação estratégica na tomada de decisão

As decisões realizadas de forma emergente foram identificadas nos trabalhos analisados, principalmente, diante de um ambiente de elevada instabilidade e baixa previsibilidade. Para operar com sucesso em qualquer ambiente de negócio, é essencial compreender os valores que norteiam os objetivos e as metas da organização. É importante possuir ainda um nível mínimo de formalização e sistematização do processo.

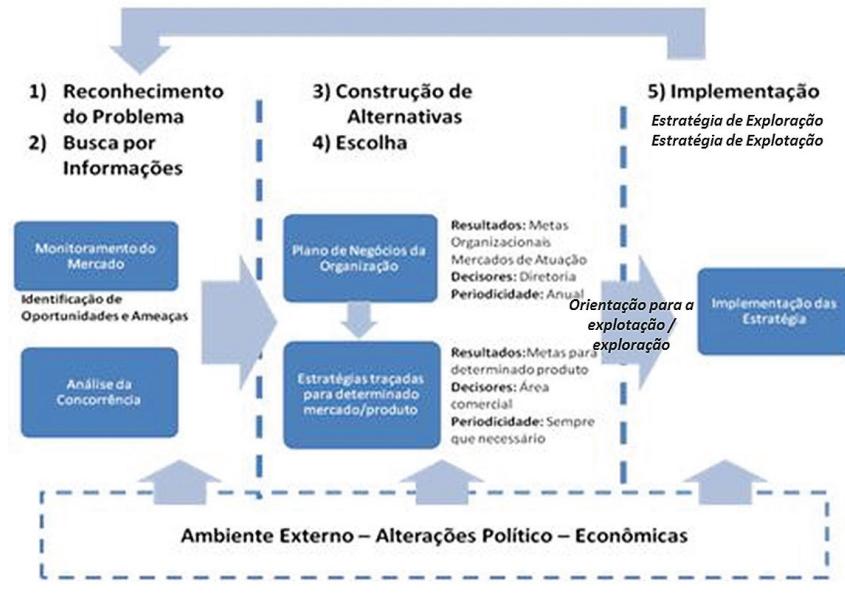
O processo de decisão nos estudos analisados nas buscas converge com a literatura clássica, sendo composto basicamente por cinco etapas principais. O processo inicia-se com o reconhecimento do problema e termina na fase de implementação. O próximo item descreverá as etapas do processo de tomada de decisão estratégica dentro da organização.

##### 4.2.1 Etapas do processo de formulação de estratégias

O processo de identificação da orientação estratégica associada à exploração ou exploração de recursos inicia com o reconhecimento do problema e busca por informações a partir do monitoramento do mercado e análise da concorrência. Nesse contexto, os problemas a serem resolvidos devem ser enfrentados como oportunidades de melhoria a partir da mudança identificada no ambiente. A procura por informações deve consistir basicamente na recolha de ideias e balanço de possibilidades.

O processo de construção de alternativas e de escolha da estratégia é realizado considerando os resultados e metas a serem alcançadas. Por fim, a etapa de implementação, identificada por Hofstede (2000), é associada à etapa final do processo de formulação estratégica. A escolha de todas essas etapas é influenciada de forma direta pelo ambiente externo e ocorre de forma cíclica e contínua (Figura 3).

Figura 3 – Processo de Formulação de Estratégia e orientação à Exploração/Explotação de recursos



Fonte: Elaboração Própria (2013)

Com base no exposto, a presente discussão buscou compreender como a literatura aborda três grandes constructos referentes à ambidestria e orientação estratégica organizacional mediante contextos de elevada instabilidade e rápidas mudanças. É perceptível a tendência dos trabalhos em associar a exploração de recursos à eficiência dos processos organizacionais e ganhos de curto prazo, ao passo que a exploração de oportunidades e recursos disponíveis garantirá a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. A orientação estratégica parece ser impactada de forma direta pelo nível de dinamicidade e imprevisibilidade do ambiente. Nesse sentido, considera-se que o balanço ideal na utilização dos recursos disponíveis pelas organizações pode estar intimamente associado ao nível de turbulência enfrentado que, consequentemente, acarretará um maior foco na exploração, exploração ou no equilíbrio na distribuição desses esforços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse pela análise da inter-relação entre o ambiente externo e a estratégia empresarial tem se tornado crescente por parte dos estudiosos das organizações. As crises recentes e os períodos de recessão observados no ambiente externo têm exercido forte influência no estabelecimento dos objetivos estratégicos empresariais. É nesse contexto que se ampliam os interesses sobre qual a orientação estratégica mais adequada a ser adotada visando otimizar os recursos com base nas condições identificadas no ambiente externo.

Nessa direção, o presente trabalho buscou compreender constructos como a ambidestria e orientação estratégica organizacional associados a contextos de elevada turbulência do ambiente. Para isso, foi realizada uma busca sistêmica na literatura e posteriormente a análise dos trabalhos selecionados para esta pesquisa.

Pesquisas que abordam ambientes turbulentos muitas vezes são apresentados de forma superficial, servindo apenas de contexto para os trabalhos, outras vezes são abordados de forma mais direta, na forma de moderadores sobre as variáveis analisadas. A ambidestria parece estar fortemente ligada à visão no curto prazo (*exploitation*) e no longo prazo (*exploration*) e depender deles.

A tomada de decisão estratégica baseia-se fortemente no ambiente externo, e o monitoramento tende a focar-se no aproveitamento de oportunidades, demonstrando o interesse das organizações na busca de vantagem competitiva.

A partir da compilação das pesquisas apresentadas, o presente artigo contribui fornecendo informações sobre trabalhos que abordam os constructos aqui apresentados. A partir da compreensão desse material, futuras pesquisas podem emergir, seja por meio do aprofundamento nos constructos apresentados, seja na continuação das pesquisas aqui discutidas.

## STUDY OF ORGANIZATIONAL CAPACITIES UNDER THE AMBIDEXTERITY LENS: A STRATEGIC APPROACH

### ABSTRACT

This paper agrees with the view that wealth creation in regimes of rapid change depends on the ability to improve technologies, processes and internal management of the company. This is allowed as far as the organization balances its capacities regarding the effectiveness and efficiency of its operations (exploitation) and those related to new business models and exploring opportunities (exploration). The aim of this paper is to carry out a systematic literature review focusing on the organizations capacities through the lens of ambidexterity and strategic environments of high turbulence. The Results Session presents the main approaches concerning the capacities of exploration and exploitation and strategic orientation. In a second moment we also present an analysis on how the environment moderates and influences the use of these resources in the context of rapid change and high instability. We found that most of the research does not clearly address the relationship between ambidexterity and other constructs. When associated with the terms related to turbulent environments, are often used only in a superficial way, in some cases serving as a context, and other as the moderator directly on the variables analyzed. Further work should consider organizational ambidexterity in the short term and their implications for long-term performance. There is still a need to create a more dynamic view of how ambidextrous organizations adapt to change, considering the impact on the strategic direction in different contexts

**Keywords:** Ambidexterity. Exploration. Exploitation. Turbulent Environments. Organization Strategy.

### REFERÊNCIAS

ALVES, R. C. **Construção de estratégias na indústria avícola:** um estudo de caso numa empresa produtora de carne de frango. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – FEAD Minas, Belo Horizonte.

AHMED PK; HARDAKER G; CARPENTER, M. Integrated Flexibility - Key to Competition in a Turbulent Environment. **Long Range Planning**, London, v. 29, n. 4, p. 562-571, 1996.

ALBERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research policy**, Amsterdam, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. **Implanting Strategic Management**. 2nd. ed. New York: Prentice-Hall, 1990.

BAUM, J. A. C.; LI, S. X.; USHER, J. M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, Michigan, v. 45, n. 4, p. 766-801, 2000.

BROWN, S. L.; EISENHARDT K. **Competing on the Edge:** Strategy as Structured Chaos. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, Michigan, v. 35, p. 128-152, Nov. 1990.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4. ed. Campinas: Papirus, 2002.

DANKBAAR, B. Training issues for the European automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, Bingley, v. 20, n. 8, p. 31-36, 1996.

DEWAR, R. D.; DUTTON, J.E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. **Management Science**, Catonsville, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, Nov. 1986.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (Ed.). **The management of organization design: Strategies and implementation**. New York: North Holland: 1976. p. 167-188.

EMERY, F.; TRIST, E. The Causal Texture of Organizational Environments. **Human Relations**, London, v. 18, n. 1, p. 21-32, Sept. 1965.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, London, v. 76, n. 3, p. 55-68, July 1998.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HELPAT, C. E.; RAUBITSCHEK, R. S. Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities, and products. **Strategic Management Journal**, Malden v. 21, n. 04, p. 961-979, 2000.

HOANG, H.; ROTHAERMEL, F.T. Leveraging internal and external experience: Exploration, exploitation, and R&D project performance. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 31, n. 7, p. 734-758, 2010.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

HOLMQVIST, M. Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration. An Empirical Study of Product Development. **Organization Science**, Pennsylvania, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

LAVIE,D.; ROSENKOPF, L. Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. **Academy of Management Journal**, New York, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006.

LITCHFIELD, R.; GENTRY, R. J. Perspective-taking as an organizational capability. **Strategic Organization**, Madison, v. 8, n. 3, p. 187-205, 2010.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity. **Journal of Management Studies**, Malden, v. 46, n. 8, p. 1315-1338, Dec. 2009.

LICHTENTHALER, U.; MUETHEL, M. The role of deliberate and experiential learning in developing capabilities: Insights from technology licensing. **Journal of Engineering and Technology Management**, New York v. 29, n. 2, p. 187-209, Apr./June 2012.

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

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro**: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The Strategy Process**: Concepts and Contexts. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.

NEWAY, L. R.; ZAHRA, S. A. The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship. **British Journal of Management**, London, v. 20, n. s1, p. S81-S100, 2009.

NOOTEBOOM, B. Organization, Evolution, Cognition and Dynamic Capabilities. **The IUP Journal of Managerial Economics**, [S.l.], n. 44, p. 31-55, Nov. 2007.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: STAW, B.; BRIEF, A. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 2007. p. 185-206.

PINE, Joseph et al. Making Mass Costumization Work. **Harvard Business Review**, New Jersey, v. 4, n. 3, Sept./Oct. 1993.

RAISCH, S. et al. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. **Organization Science**, Chicago, v. 20, n. 4, p. 685-695, July/Aug. 2009.

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

ROCHA, R. A. **Estratégia Empresarial e Turbulência Ambiental**: um estudo em duas organizações têxteis no Estado de Santa Catarina. 1992. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROMANELLI, E.; TUSHMAN, M. Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: an empirical test. **Academy of Management Journal**, Manchester, v. 5, n. 2, p.1141-1166, 1994.

ROTHAERMEL, FT; ALEXANDRE, M.T. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. **Organization Science**, Chicago, v. 20, n.4, p. 759-780, 2009.

SIREN, C.A; KOHTAMAKI, M; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitations strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 18-41, 2012.

TEECE, D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, vol. 28, n.13, p.1319-1350, 2007.

TUSHMAN, M.; ANDERSON P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, Michigan, v. 31, n. 3, p. 439-65, Sept. 1986.

WACK, P. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, C. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus,1998. p. 363-394.

WOOD JR, T; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 66-78, set. 2007.