

## **RELAÇÕES ENTRE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**RAIMUNDA AURINEIDE LEMOS CALDAS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC

**SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

### **Resumo**

Esta pesquisa teórica investiga as possíveis relações entre Ambidestria Organizacional, Creating Shared Value (CSV) e Desempenho Organizacional. Diante da lacuna encontrada na literatura, elaboramos a seguinte questão de pesquisa: Como a Criação de Valor Compartilhado se relaciona com a Ambidestria organizacional e o Desempenho organizacional? Dois modelos conceituais foram propostos: (1) a CSV como variável mediadora entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional, e (2) a CSV como variável moderadora entre a ambidestria organizacional e o desempenho organizacional.

### **Palavras Chave**

Ambidestria organizacional, Criação de valor compartilhado, Desempenho organizacional

# RELAÇÕES ENTRE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL, CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

## Resumo

Esta pesquisa teórica investiga as possíveis relações entre Ambidestria Organizacional, *Creating Shared Value* (CSV) e Desempenho organizacional. Nós utilizamos como fontes de pesquisas artigos científicos das bases *Web of Science*, *Scopus*, *EbscoHost* e Google Acadêmico de 2011 (marco da CSV) a 2023, tendo com *locus* de busca, o *Abstract* e o título dos artigos com base nas três expressões estudadas. Dois modelos conceituais foram propostos: (1) a CSV como variável mediadora entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional, e (2) a CSV como variável moderadora entre a Ambidestria organizacional e o Desempenho organizacional. Nos dois modelos, nós podemos inferir a importância da CSV mediando ou influenciando o efeito da capacidade de inovação ambidestra (*exploration* e *exploitation*) no Desempenho organizacional. Finalmente, nós propomos testar os dois modelos por meio de modelagens de equações estruturais em escalas já validadas na literatura dos três construtos estudados.

**Palavras-Chave:** Ambidestria organizacional. Criação de valor compartilhado. Desempenho organizacional.

## 1 Introdução

Os gestores e organizações enfrentam um dilema importante: em longo prazo, podem ser obrigados a alinhar suas estratégias organizacionais por meio de inovações radicais (*exploration*) e, em curto prazo, para aumentar constantemente o ajuste ou alinhamento da estratégia, estrutura e cultura por meio de inovações incrementais (*exploitation*) (Fourné et al., 2019; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996; Zimmermann et al., 2018).

Nessa direção, as organizações que praticam a *exploration* e *exploitation* simultaneamente alcançam um desempenho superior em relação às organizações que enfatizam uma atividade em detrimento da outra (Gibson e Birkinshaw (2004); Tushman & O'Reilly, 1996). Para Okafor et al. (2022), o desenvolvimento de valor compartilhado é precedido a partir de capacidades e ações conjuntas de inovações e radicais e incrementais.

A atividade empresarial está criando valor compartilhado e desenvolvendo estratégias de negócios lucrativas que fornecem benefícios sociais tangíveis (Porter & Kramer, 2011). Para saber que estão criando valor, as empresas precisam medir esse impacto no desempenho do negócio (Alberti & Belfanti, 2019; Kang & Na, 2020; Porter et al., 2011), caso contrário, estarão perdendo oportunidades importantes de inovação, crescimento e impacto social.

Para Porter & Kramer (2011), a criação de valor compartilhado (*Creating Shared Value* – CSV) é caracterizada pelo processo de buscar maneiras de aumentar a receita e a lucratividade por meio de atividades de contribuição social e alinhar a atenção e a resolução de questões sociais com atividades corporativas. Ao combinar valores econômicos com valores sociais para o interesse público, a CSV pode ser entendida como um modelo de negócio sustentável (Porter & Kramer, 2011; Purba et al., 2020).

Além disso, a CSV visa promover uma situação ganha-ganha, com compartilhamento de desempenho e com o aumento da competitividade por meio da criação de valor em todo o processo de gestão, incluindo produção, distribuição e marketing para empresas e comunidades

(Kang & Na, 2020; Park, 2020). A CSV é considerada uma atividade de gestão sustentável envolvida na identificação das necessidades dos beneficiários, compartilhando valor e, conseqüentemente, contribuindo para a competência essencial e crescimento contínuo das empresas (Alberti & Belfanti, 2019; Kang & Na, 2020).

Nessa perspectiva, as estratégias desenvolvidas para explorar recursos, gerar lucros e sustentar o crescimento em longo prazo também precisam ser renovadas para que as organizações sejam capazes de criar valor compartilhado (Abdullah & Said, 2015; Purba et al., 2020; Seo et al., 2023). De acordo com a literatura de CSV, os benefícios econômicos e sociais são agrupados em desempenho financeiro e não financeiro, respetivamente (Ham et al., 2020; Yoo et al., 2019).

No estudo de Úbeda-García et al. (2020), o Desempenho organizacional por meio da Ambidestria organizacional, é medido pelo crescimento da participação de mercado, reconhecimento da marca, imagem da organização no mercado, crescimento das vendas e outras variáveis de desempenho alinhadas com o setor de atividade. Pacheco & Vargas (2017), acrescentam à literatura que, para as empresas alcançarem alto desempenho social, elas precisam aceitar e abraçar as tensões inerentes às questões sociais.

Observamos que as pesquisas que tratam de Ambidestria organizacional e seu efeito positivo no Desempenho organizacional têm se concentrado mais no setor privado (Ghanizadeh et al., 2022; Úbeda-García et al., 2020; Zimmermann et al., 2018), sendo muito limitados os estudos que apontam os efeitos da Ambidestria no desempenho no setor público (Boukamel & Emery, 2017; Ghanizadeh et al., 2022; Junni et al., 2013). Com base na literatura atual, as atividades de CSV afetam dois aspectos do desempenho de uma empresa: benefícios sociais e benefícios econômicos (Alberti & Belfanti, 2019; Ham et al., 2020; Porter & Kramer, 2011; Yoo et al., 2019).

A literatura apresenta pesquisas entre Ambidestria Organizacional e Desempenho organizacional (Dahono et al., 2022; Dranev et al., 2020; Frogeri et al., 2022; Ghanizadeh et al., 2022; Kokubo, 2021; Úbeda-García et al., 2020). Entre Ambidestria organizacional e CSV foram encontrados os trabalhos de Okafor et al. (2022) em ambidestria organizacional e Schlosser (2023) no foco da liderança ambidestra. Entre CSV e Desempenho organizacional elencamos dois trabalhos (Fernández-Gámez et al., 2019; Khubana, 2022). Não foram encontrados trabalhos com a CSV mediando a relação entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional, mas foram encontrados trabalhos defendendo a moderação entre CSV e Desempenho organizacional (Oliveira, 2023; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Seo et al., 2023).

Diante das pesquisas encontradas na literatura e observando a necessidade de estruturação e adensamento entre relações entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional e na mediação e moderação da CSV entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional, elaboramos a seguinte questão de pesquisa: Como a Criação de Valor Compartilhado se relaciona com a Ambidestria organizacional e o Desempenho organizacional?

Este estudo está entre os primeiros a explorar a relação entre o CSV e a Ambidestria organizacional e o Desempenho Organizacional, e os efeitos mediadores e moderadores da CSV no desempenho das empresas. Para responder à questão de pesquisa, esta pesquisa visa preencher as lacunas apresentadas, investigando dois modelos conceituais: (1) a CSV como variável mediadora entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional. e (2) a

CSV como variável moderadora entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional.

A escolha deste tema de pesquisa é de relevante contribuição teórica e fomenta a discussão da importância de estudarmos o efeito da CSV no Desempenho organizacional para o fortalecimento da literatura. Em termos empíricos, esta pesquisa acende uma luz ao meio empresarial da importância da CSV para a melhoria do desempenho das empresas. A contribuição prática e gerencial da pesquisa é para evidenciar ao corpo gestor e executivo das empresas, a possibilidade de realizar análises dos efeitos apresentados nos modelos com vistas à identificação de possíveis riscos e elaboração de planos de ação em busca de desempenhos esperados. No campo acadêmico, os modelos teóricos poderão ser utilizados para pesquisas futuras no desenvolvimento de novos modelos.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Ambidestria Organizacional

A Ambidestria organizacional traduz-se em um conjunto complexo de decisões e rotinas que permitem à organização detectar e tirar partido de novas oportunidades por meio da realocação dos ativos organizacionais (*exploration*), equilibrando as tensões com as habilidades incrementais existentes (*exploitation*), de forma a melhorar o desempenho da organização no mercado (Boukamel & Emery, 2017; Clauss et al., 2021; Fourné et al., 2019; Frogeri et al., 2022; Gibson & Birkinshaw, 2004; Gieske et al., 2020; March, 1991; Martin et. al, 2019; Tushman & O'Reilly, 1996; Úbeda-García et al., 2020; Zimmermann et al., 2018).

Por outro lado, as organizações excessivamente orientadas para a *exploration* sofrem de inércia (Boukamel & Emery, 2017) e equilíbrios estáveis abaixo do ideal (March, 1991), enquanto as organizações dedicadas principalmente às atividades de *exploitation* “provavelmente descobrirão que sofrem os custos de experimentação sem obter muitos de seus benefícios” (March, 1991).

Organizações ambidestras com alto grau de *exploration* e de *exploitation* têm sido positivamente associadas com medidas de crescimento e aumento das vendas, contribuindo para a sobrevivência da empresa (Úbeda-García et al., 2020). De um modo positivo, a Ambidestria organizacional está associada ao desempenho da empresa (Frogeri et al., 2022; Tushman & O'Reilly, 1996).

Frogeri et al. (2022) consideraram o construto Ambidestria organizacional em nível da *exploration*, como aceitação de demandas que vão além das existentes, comercialização de produtos e serviços totalmente novos para a organização, aproveitamento de novas oportunidades em novos mercados e uso regular de novos canais de distribuição, e como *exploitation* sendo composta por pequenos ajustes que a organização faz em produtos existentes, melhorias na eficiência na prestação de serviços e produtos, aumento de economias de escala em mercados existentes, expansão de serviços para clientes existentes..

No estudo de Úbeda-García et al. (2020), os gerentes das organizações podem resolver as tensões entre *exploration* e *exploitation* por meio da diferenciação estrutural e da criação de um contexto organizacional apropriado que estimule as pessoas a resolver problemas e assumir a responsabilidade por seus objetivos, bem como por meio da colaboração com outras organizações.

A concepção ampla de Ambidestria organizacional oferece aos gestores a oportunidade de compreender que o desenvolvimento dessa capacidade vai além da utilização de um único

fator antecedente e também que a combinação de todos os fatores pode alcançar um melhor desempenho organizacional (Fourné et al., 2019; Ziviani et al., 2019). A ligação entre essa capacidade e o desempenho de uma organização é uma das principais questões levantadas pela literatura sobre Ambidestria organizacional (Fourné et al., 2019). Para Okafor et al. (2022) e Schlosser (2023), há ligação entre ambidestria e criação de valor compartilhado.

## 2.2 Criação de Valor Compartilhado - CSV

O termo Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value*) (CSV), criado por Porter & Kramer (2011), tem sido analisado e difundido nos meios científicos e organizacionais como um novo modo de pensar organizações, distinto do pensamento da Responsabilidade Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility - CSR*) (Medeiros et al., 2016; Porter & Kramer, 2006). Tido como uma evolução do conceito da CSR (Porter & Kramer, 2006; Purba et al., 2020), a CSV abrange dois aspectos, sendo o primeiro o aumento da competitividade e o segundo, a geração de valor para a sociedade por meio do atendimento das suas necessidades (Park, 2020; Seo et al., 2023).

Dessa forma, a CSV tem como foco identificar e evitar externalidades a fim de maximizar retorno sobre capital investido pelos acionistas das empresas, garantindo, ao mesmo tempo, benefícios para outros *stakeholders* (Abdullah & Said, 2015; Crane et al., 2014; Ham et al., 2020; Purba et al., 2020; Yoo & Kim, 2019). Estudiosos concordam com Porter & Kramer (2011) que a CSV é uma forma superior de capitalismo que proporciona benefícios sociais e econômicos às partes interessadas (Khubana et al., 2022; Kim et al., 2020).

Compreender o que a sociedade precisa e atender a esses requisitos é a base dos benefícios sociais na CSV (Seo et al., 2023). Os benefícios econômicos da CSV expandem o lucro do negócio, as vendas, o tamanho do retorno sobre o investimento (ROI) etc., conferindo-lhe assim uma vantagem competitiva (Ham et al., 2020; Porter & Kramer, 2011; Seo et al., 2023; Yoo & Kim, 2019). Eles precisam entender que a CSV é necessária para obter vantagem competitiva, dar impulso a um negócio e aumentar sua contribuição social (Seo et al., 2023).

Por ter relação com comportamentos corporativos que criam valor para os negócios (Purba et al., 2020), a CSV preconiza que se as empresas repensarem seus produtos e mercados, redefinirem sua produtividade na cadeia de valor e permitirem o desenvolvimento de *clusters* locais, elas podem alcançar valor compartilhado (Alberti & Belfanti, 2019; Abdullah & Said, 2015; Belfanti, 2019; Porter & Kramer, 2011). Por ser um campo relativamente recente, a literatura sobre CSV tem se concentrado quase exclusivamente em enriquecer sua base teórica, tentando estender a teoria da CSV (Wu et al., 2020) ou para orientar o desenvolvimento de uma estratégia de negócios CSV (Alberti & Belfanti, 2019; Purba et al., 2020).

Assim, o conceito de CSV impõe responsabilidades éticas, legais, econômicas e discricionárias aos *stakeholders* corporativos (Abdullah & Said, 2015; Menghwar & Daood, 2021). “Valor compartilhado” não é a redistribuição dos ganhos já gerados por uma empresa; ao contrário, é um conceito que aborda a expansão contemporânea dos valores sociais e dos lucros econômicos da empresa (Park, 2020; Seo et al., 2023; Wu et al., 2020). Essa abordagem pode exigir um investimento e tempo significativos no início, no entanto, pode trazer maior valor econômico e benefícios estratégicos para os negócios e para a sociedade (Kim et al., 2020; Park, 2020; Purba et al., 2020).

Empresas internacionais bem conhecidas, como Walmart, Unilever, Nestlé, Nespresso e Starbucks implementaram casos de CSV bem-sucedidos (Ham et al., 2020). Um exemplo

pertinente de caso de CSV é a introdução da Starbucks de canudos de papel e café de comércio justo para atrair consumidores mais ecológicos e com mentalidade ética para seus pontos de venda (Seo et al., 2023). Esta é uma ótima imagem para a empresa quando a comunidade do entorno reconhece a empresa e assim por meio da criação de valor compartilhado, as organizações melhoram seus desempenhos (Kim et al., 2020; Khubana et al., 2022).

Purba et al. (2020) observaram que muitos líderes corporativos estão lutando para implementar estratégias de CSV em todo o mundo e, assim, sugeriram os fatores mais importantes para o sucesso: (i) reafirmar metas em torno das necessidades sociais; (ii) concentrar esforços em necessidades não atendidas definidas; (iii) acompanhar a criação de valor para a empresa e para a sociedade; e (iv) trazer parceiros para benefício mútuo.

A CSV serve como um ponto de equilíbrio onde uma corporação avança sua competitividade atendendo às necessidades sociais e transferindo as necessidades para um novo ponto de crescimento de receita (Wu et al., 2020) e tendo como ideia principal a integração dos problemas sociais nos mecanismos econômicos capitalistas com intuito de aumentar os benefícios para os negócios e a sociedade, permitindo, assim, a reconciliação de dois domínios separados (Purba et al., 2020). Esse pensamento faz com que o padrão de vida da comunidade aumente economicamente, fazendo com que reconheça que a empresa tem uma ética de grande preocupação com o meio ambiente ao seu redor (Kim et al., 2020; Purba et al., 2020).

No geral, a CSV melhora não apenas os benefícios sociais, mas também econômicos das empresas e, simultaneamente, cria novos produtos e serviços para atender às necessidades sociais e dos consumidores (Ham et al., 2020; Porter & Kramer, 2011).

## **2.3 Desempenho organizacional**

Na atividade empresarial, a concorrência é intensificada em meio a constantes buscas pelo desempenho, aumento da competitividade e mudanças nos desejos dos clientes (Kang & Na, 2020). De acordo com Yun et al. (2017), a interação entre compradores e fornecedores ajuda as empresas a resolver problemas e melhorar o desempenho, sugerindo um impacto positivo da transferência de conhecimento no desempenho corporativo. Assim, o desempenho é refletido em como uma organização alcança a máxima produção, com o mínimo custo, com menor tempo e com o nível de qualidade apropriado (Randeree & Youha, 2009).

Para Ziviani et al. (2019), é primordial para as organizações, o estabelecimento de sistemas de medição de desempenho para que sejam fornecidos aos gestores orientações e metas claras sobre os objetivos da organização. Para Kang & Na (2020), o desempenho corporativo pode ser afetado positivamente com o fornecimento de informações sobre recursos estratégicos e fatores críticos de sucesso a partir da seleção de valores medidos adequadamente.

Entretanto, Randeree & Youha (2009) e Seo et al. (2023) reforçam que o desempenho pode ser medido por meio de vários indicadores que incluem aspectos econômicos, políticos, sociais e ambientais, indicadores financeiros e não financeiros, e, portanto, a medição de desempenho nem sempre é necessariamente baseada em dados objetivos. Por exemplo, a satisfação do cliente é medida de acordo com histórias individuais e os gerentes decidem o desempenho de uma organização de acordo com os dados subjetivos coletados (Alamayreh et al., 2021). Para Seo et al. (2023), o desempenho não financeiro é medido como a satisfação do cliente ou funcionário, inovação de produtos/serviços, adoção de novas tecnologias, melhoria do ambiente local e crescimento em termos do número de funcionários.

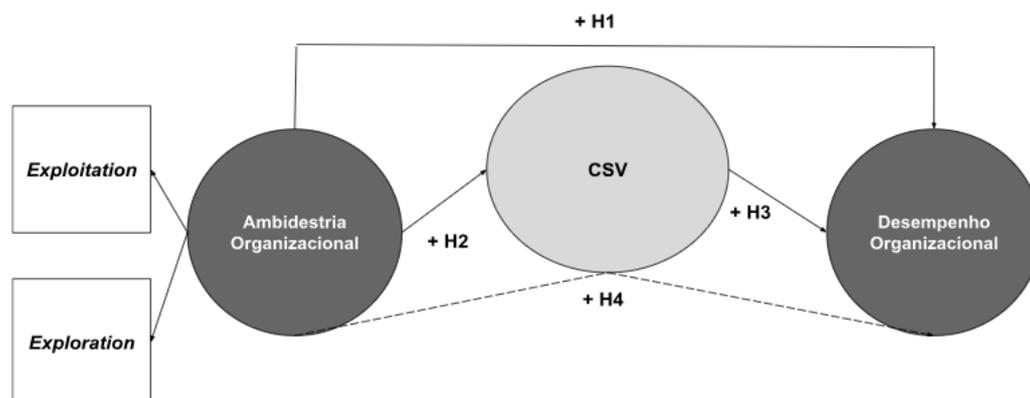
### 3 Modelos e Hipóteses

Nosso estudo, conforme mencionado anteriormente, pretende identificar achados teóricos que evidenciam como a CSV se relaciona com a Ambidestria organizacional e o Desempenho organizacional, uma vez que a CSV envolve situações e interações sociais complexas como o desenvolvimento de estratégias de negócios lucrativas com o fornecimento de benefícios sociais tangíveis (Porter & Kramer, 2011).

Considerando a necessidade de estruturação e adensamento de estudos das relações entre Ambidestria organizacional, CSV e Desempenho organizacional, nós sugerimos dois modelos a serem testados em pesquisa ulteriores. Os modelos teóricos propostos nesta pesquisa são demonstrados nas Figuras 1 e 2, assim como as hipóteses teóricas apoiadoras dos modelos norteadas de acordo com a literatura.

A Figura 1 demonstra o primeiro modelo teórico proposto neste trabalho, as defesas dos construtos e as hipóteses previstas.

Figura 1 – *Framework* da Mediação da CSV entre Ambidestria Organizacional e Desempenho organizacional.



**Figura 1.** Modelo Conceitual  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

#### **Ambidestria Organizacional e Desempenho organizacional**

A literatura apresenta pesquisas evidenciando a relação positiva entre Ambidestria Organizacional e Desempenho organizacional como em: Dahono et al. (2022), em 177 funcionários de vários setores da Indonésia; Dranev et al. (2020), com exemplos empíricos dos setores energético e farmacêutico; Fourné et al. (2019), em 33.492 organizações em 114 estudos primários de 1991 a 2017; Gibson & Birkinshaw (2004), em 4.195 indivíduos de 41 unidades de negócios em dez empresas multinacionais; Ghanizadeh et al. (2022), em 373 de Organizações de Gestão e Planeamento em 31 províncias do Irão; Josephson et al. (2016), com dados de 1999 a 2011 sobre empresas de capital aberto; Kokubo (2021), em 413 empresas e 19 indústrias no período de outubro de 2014 a janeiro de 2015 no Japão; Peng & Lin (2019), em 237 fabricantes de eletroeletrônicos, elétricos e mecânicos de Taiwan; Severgnini et al., (2018), em 227 empresas brasileiras de software; Úbeda-García et al. (2020) com gestores de recursos humanos de 120 hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras espanholas; Ziviani et al. (2019) em 212 empresas brasileiras de software e Wang et al. (2015) em 235 empresas chinesas de manufatura.

Baseado na literatura, levantamos a seguinte hipótese de que a Ambidestria organizacional influencia diretamente o Desempenho organizacional. Assim, formulamos a primeira hipótese:

**H1+:** A Ambidestria organizacional influencia positivamente o Desempenho organizacional.

### **Ambidestria Organizacional e CSV**

Esta relação ainda não é bem adensada na literatura. Em Pacheco & Vargas (2017), explorar e adotar as melhores práticas de sustentabilidade não é apenas afirmado como estratégico para a competitividade empresarial, mas também para a sobrevivência em longo prazo. Para Okafor et al. (2022), em seu estudo realizado com cervejarias da Nigéria no período de 2007 a 2018, eles observaram que a capacidade de uma entidade empresarial proporcionar valor compartilhado explora simultaneamente as suas competências operacionais existentes nas condições macroeconômicas, ambientais, sociais e outras prevaletentes, ao mesmo tempo que explora novas oportunidades de adaptação ao dinamismo de tais condições prevaletentes.

O estudo de Schlosser (2023) constatou que a liderança estratégica ambidestra afeta positivamente a CSV, incentivando as organizações a adotarem uma visão em longo prazo que considere objetivos financeiros e não financeiros. Portanto, a liderança estratégica ambidestra pode auxiliar na CSV, balanceando a perseguição de objetivos comerciais e sociais. Com isso, as empresas que implementam práticas de liderança estratégica ambidestra provavelmente serão mais resilientes, competitivas e sustentáveis, gerando valor para acionistas e sociedade (Schlosser, 2023). O estudo foi realizado na Letônia e na Dinamarca e abrangeu cinco setores principais: 1) informação, comunicação e tecnologia (TIC), 2) Finanças, 3) Energia, 4) Educação e 5) Cuidados de Saúde. O tamanho da amostra foi de 405 respostas coletadas de funcionários com cargo de liderança, especialistas seniores ou proprietários de empresas.

Neste contexto, levantamos a seguinte hipótese de que a Ambidestria organizacional influencia positivamente a CSV:

**H2+:** A Ambidestria organizacional influencia positivamente o CSV.

### **CSV e Desempenho organizacional**

Quatro estudos no âmbito de microfundamentos foram encontrados. No estudo de Kang & Na (2020), a relação com CSV e Desempenho organizacional revelou efeitos significativos entre três variáveis CSV (“congruência de valor social”, “valor do compartilhamento de informações” e “valor da participação”) e desempenho em ambos os modelos: quando a personalidade e a inteligência emocional atuam como variáveis de ajuste, a congruência de valores indivíduo-organização pode ter efeitos sobre a lealdade e o Desempenho organizacional; e o conhecimento espalhado entre indivíduos e grupos dentro de uma organização pode se espalhar ainda mais por meio do compartilhamento em toda a organização e aumentar o Desempenho organizacional. O estudo foi realizado com 631 participantes que usaram bens e serviços de negócios de Economia Compartilhada na Coreia do Sul, e foram selecionados como unidade de análise em referência aos componentes dos modelos de negócios de Economia Compartilhada business-to-peer (B2P) e peer-to-peer (P2P).

Em Wu et al. (2020), os resultados mostraram que uma relação positiva entre a percepção do CSV do funcionário e o comportamento na função foi estabelecida por meio da integração da visão e do engajamento no trabalho. Essas associações implicam que a percepção do CSV contribui para o engajamento no trabalho dos funcionários quando eles estão dispostos a adotar uma visão organizacional (ou seja, integração da visão). A conexão positiva entre o engajamento no trabalho e o comportamento na função indica que a promoção do bem-estar no

local de trabalho dos funcionários pode aumentar sua devoção aos comportamentos desejados por suas organizações. Esse estudo foi aplicado em 181 entrevistados (treinadores e acompanhantes) da Nike+ Run Club da Grande China: Pequim, Xangai, Guangzhou, Hong Kong e Taipei.

Para Park (2020), as atividades de CSV da organização são também fatores antecedentes e que têm muitos efeitos dentro da organização. Essa afirmação foi resultado de estudo em microfundamentos em que foi examinada a relação causal mutuamente benéfica entre as atividades de CSV e CSR no comportamento produtivo por meio do engajamento no trabalho. Os achados foram: i) a abordagem CSV pode exigir um investimento e tempo significativos no início. No entanto, pode trazer maior valor econômico e benefícios estratégicos para os negócios e para a sociedade; ii) a consciência de CSV pelos membros da organização terá uma relação positiva com o engajamento no trabalho; iii) as atividades de CSV da empresa tem um efeito positivo no Desempenho organizacional por meio de capacidades de inovação. Os sujeitos deste estudo foram 195 empresas listadas no KOSPI, que é o mercado de valores mobiliários representativo da Coreia do Sul.

Kim et al. (2020) utilizaram dados qualitativos a partir de 77 entrevistas com profissionais de negócios, profissionais de CSV/CSR, partes interessadas relevantes e acadêmicos no Japão, Coreia do Sul e Índia, durante o período de 2014-2017. Os achados resultaram na identificação de três características das práticas empresariais asiáticas que moldam a CSV na Ásia: um sentido de sobrevivência, uma forte postura ética e dinâmica de negócios na sociedade. A visão de que a CSV é fundamental para a sobrevivência da empresa foi uma das contribuições do estudo.

Referente à Ambidestria organizacional, Fernández-Gámez et al. (2019) mostraram no setor de hotelaria (público-alvo foram os hotéis da província de Málaga na Espanha, que a aplicação de estratégia de criação de valor compartilhado gera um maior desempenho financeiro organizacional e Khubana (2022), em estudo com 450 gestores da indústria da mineração da África do Sul, mediu o Desempenho organizacional por meio da “vantagem competitiva” e “desempenho sustentável”, ambas apresentaram significância, uma vez que a CSV influencia significativamente a ‘vantagem competitiva’ e o ‘desempenho de sustentabilidade’ na indústria mineira da África do Sul.

Neste contexto, nós levantamos a seguinte hipótese de que a CSV influencia positivamente o Desempenho organizacional:

**H3+:** A CSV influencia positivamente o Desempenho organizacional.

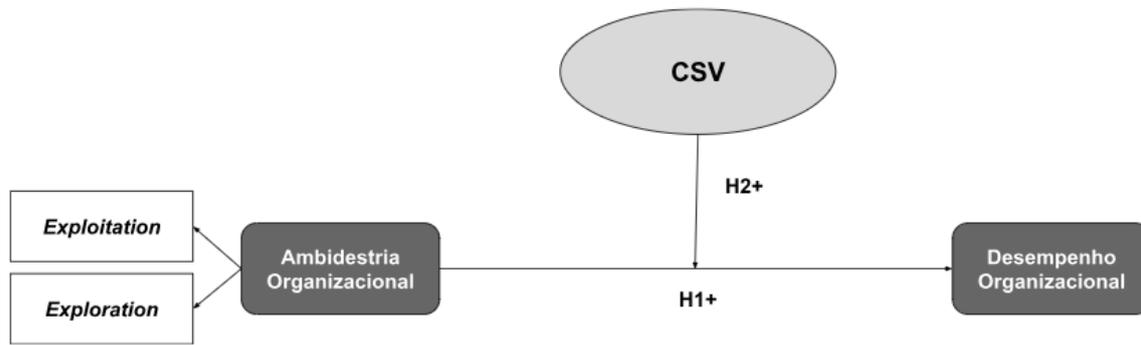
### **CSV medeia a relação entre Ambidestria Organizacional e Desempenho organizacional**

Baseado nas hipóteses H2+ e H3+, e uma vez não encontrada na literatura esta hipótese, preconiza-se neste contexto, a Hipótese 4+:

**H4+.** A relação entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional é mediada pela CSV.

A Figura 2 demonstra o segundo modelo teórico proposto neste trabalho, as defesas dos construtos e as hipóteses previstas.

Figura 2 – *Framework* da Moderação CSV



**Figura 2.** Modelo Conceitual  
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023)

A H1+ deste modelo 2 já está defendida no modelo 1.

Nós apresentamos duas pesquisas para adensar esta relação: a de Prahalad & Ramaswamy (2004), que demonstraram a influência da criação de valor nos consumidores, entre os processos de geração de inovações (*exploration e exploitation*) para aumentar o desempenho da instituição, observando que, tanto por parte das organizações, administradores assim como dos colaboradores estes fatores contribuiriam para geração de vantagem competitiva, e a pesquisa de Oliveira (2023), que defendeu a moderação, mas ela não foi suportada. O estudo foi realizado em 393 no Pólo Industrial do Amazonas no Brasil (PIM).

No estudo de Seo et al. (2023), com 147 PMEs de serviços e de manufatura na Coreia do Sul, em que examinaram a relação entre o CSV e o desempenho dessas PMEs. Este estudo demonstrou empiricamente como a CSV afeta o desempenho financeiro e não financeiro das PME. Os resultados apontaram que o efeito moderador da CSV teve um impacto positivo nos benefícios sociais (desempenho não financeiro) e econômicos (desempenho financeiro). A interação da CSV com a orientação empreendedora teve um efeito sinérgico no desempenho das PMEs. A CSV pode criar valor quando comparado com a economia tradicional das PMEs. No entanto, os resultados revelaram que as empresas com elevada CSV têm um impacto maior no desempenho financeiro e não financeiro do que as empresas com baixo CSV. O baixo nível de CSV impacta negativamente o desempenho da empresa. Assim, recomendamos que a CSV intangível seja aconselhada caso uma empresa queira obter um melhor resultado com seu investimento.

Neste contexto, defende-se a H2+ do modelo 2:

**H2+.** A relação entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional é moderada pela CSV.

#### 4 Conclusão

Em termos de avanços teóricos, esta pesquisa investiga as possíveis relações entre Ambidestria Organizacional, *Creating Shared Value* (CSV) e Desempenho organizacional. Nós utilizamos como fontes de pesquisas artigos científicos das bases *Web of Science*, *Scopus*, *EbscoHost* e *Google Acadêmico* de 2011 (marco da CSV) a 2023, tendo com *locus* de busca, o *Abstract* e o título dos artigos com base nas três expressões estudadas e, assim, propomos dois modelos conceituais: (1) a CSV como variável mediadora entre Ambidestria organizacional e Desempenho organizacional, e (2) a CSV como variável moderadora entre a Ambidestria

organizacional e o Desempenho organizacional. Nos dois modelos, nós podemos inferir a importância da CSV mediando ou influenciando o efeito da capacidade de inovação ambidestra (*exploration e exploitation*) no Desempenho organizacional. Finalmente, nós propomos testar os dois modelos por meio de modelagens de equações estruturais em escalas já validadas na literatura dos três construtos estudados.

Esta pesquisa não pretende ser completa, pois, outros construtos antecedentes, mediadores, mediadoras e preditores podem ser incorporados, mas nós pretendemos discutir a importância da CSV na Ambidestria organizacional para o Desempenho organizacional. Nós sugerimos avanços com base na literatura e, ainda, em estudos com uso de equações estruturais em *surveys*. No uso de escalas validadas, recomendamos no constructo “Ambidestria organizacional” a escala de Morgan e Berton (2008) ou de Sharma et al. (2020); em CSV sugerimos as escalas de Lee et al. (2012, 2013), Masood et al. (2021) ou Wu e Wang, (2014), e no constructo “Desempenho organizacional”, nós sugerimos as escalas de Kava e Didonet (2019) ou Gieske et al. (2019). Finalmente, nós recomendamos testar os dois modelos tendo como variáveis de controle o porte, a idade, e o setor nos objetos empíricos.

## 5 Referências

- Abdullah, N. H. K., & Said, J. (2015). The influence of strategy formation capability on firm's value creation: an empirical review. *Anais da International Conference on Accounting Studies – ICAS*. Johor, Malásia. Disponível em: <https://repo.uum.edu.my/id/eprint/17568>.
- Alamayreh, EAM, Sweis, RJ, & Obeidat, BY (2021). The relationship between organizational ambidexterity and organizational performance: the mediating role of innovation. *International Journal of Business Excellence*, 23 (4), 451-471. Disponível em: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2021.114716>.
- Alberti, F. G., & Belfanti, F. (2019). Creating shared value and clusters: The case of an Italian cluster initiative in food waste prevention. *Competitiveness review: an international business journal*, 29(1), 39-60. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CR-01-2017-0008>
- Boukamel, O., & Emery, Y. (2017). Evolution of organizational ambidexterity in the public sector and current challenges of innovation capabilities. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 2(22). Disponível em: [ID=W18FLEngm2ljx9I2fJP&preferencesSaved=](https://doi.org/10.1108/INNOVATION-01-2017-0008)
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203-213. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Crane, A.; Palazzo, G.; Spence, L.J.; Matten, D. Contesting the Value of Creating Shared Value. *Calif. Manag. Rev.* 2014, 56, 130–153. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>.
- Dahono, T. S., Falah, T. D. B., & Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh pemilihan staf, comprehensive training, strategi eksploitasi, strategi eksplorasi terhadap kinerja keuangan, yang dimediasi oleh praktik sumber daya manusia. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(Special Issue 5), 2084-2095. Disponível em: <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4iSpecial%20Issue%205.1623>.

- Dranev, Y.; Izosimova, A.; Meissner, D. (2020). Organizational Ambidexterity and Performance: Assessment Approaches and Empirical Evidence. *Journal of the Knowledge Economy*, 2020, vol. 11, issue 2, No 13, 676-691. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/article/sprjknowl/v\\_3a11\\_3ay\\_3a2020\\_3ai\\_3a2\\_3ad\\_3a10.1007\\_5fs13132-018-0560-y.htm](https://econpapers.repec.org/article/sprjknowl/v_3a11_3ay_3a2020_3ai_3a2_3ad_3a10.1007_5fs13132-018-0560-y.htm).
- Fernández-Gámez, M., Gutiérrez-Ruiz, A., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The Effects of Creating Shared Value on the Hotel Performance. *Sustainability*, 11(6), 1784. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su11061784>.
- Fourné, S. P., Rosenbusch, N., Heyden, M. L., & Jansen, J. J. (2019). Structural and contextual approaches to ambidexterity: A meta-analysis of organizational and environmental contingencies. *European Management Journal*, 37(5), 564-576. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.002>.
- Frogeri, R. F. Portugal Júnior, P. D. S. Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. D., Gazzola, S. B., & Oliveira, F. F. D. (2022). Dynamic ambidexterity: proposal of a theoretical and hypothetical model. *Revista de Administração Contemporânea*, 26. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210088.en>.
- Ghanizadeh, S., Ardabili, F. S., Kheirandish, M., Rasouli, E., & Hassanzadeh, M. (2022). Psychological Capital and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Organizacija*, 55(3). Disponível em: <https://doi.org/10.2478/orga-2022-0014>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Gieske, H., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2019). The impact of innovation and optimization on public sector performance: testing the contribution of connective, ambidextrous, and learning capabilities. *Public Performance and Management Review*, 42(2), 432- 460. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15309576.2018.1470014>
- Gieske, H., George, B., van Meerkerk, I., & van Buuren, A. (2020). Innovating and optimizing in public organizations: does more become less?. *Public Management Review*, 22(4), 475-497. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1588356>
- Ham, S.; Lee, S.; Yoon, H.; Kim, C. Linking Creating Shared Value to Customer Behaviors in the Food Service Context. *J. Hosp. Tour. Manag.* 2020, 43, 199–208. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.04.002>.
- Josephson, B. W., Johnson, J. L., & Mariadoss, B. J. (2016). Strategic marketing ambidexterity: Antecedents and financial consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 539-554. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0438-5>.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>.
- Kang, S., & Na, Y. K. (2020). Effects of strategy characteristics for sustainable competitive advantage in sharing economy businesses on creating shared value and performance.

- Sustainability*, 12(4), 1397. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su12041397>.
- Kava, L., & Didonet, S. R. (2019). The influence of market orientation on exploration and exploitation innovation strategies and organizational performance. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(1), 1-16. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v18i1.3565>.
- Kokubo, K. (2021). Does Ambidexterity Improve Business Performance Outcomes?—An Empirical Analysis of Major Japanese Manufacturing Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 13(1), 17-29. Disponível em: <https://doi.org/10.24760/iasme.13.1.17>.
- Khubana, T., Rootman, C., & Smith, E. E. (2022). How to create Shared Value in mining organizations. *South African Journal of Business Management*, 53(1), 12. Disponível em: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2907>
- Kim, R.C., Saino, A., & Avvari, V.M. (2020). Interpretation and integration of creating shared value in Asia: Implications for strategy research and practice. *Asian Business & Management*, 19, 379–406. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00064-4>
- Lee, E. M., Park, S. Y., Rapert, M. I., & Newman, C. L. (2012). Does perceived consumer fit matter in corporate social responsibility issues?. *Journal of business research*, 65(11), 1558-1564. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.040>
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.008>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.
- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38-61. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1476127017740262>.
- Masood, G., Alam, A., & Alam, J. (2021). An Empirical Study Of The Perceptions On Creating Shared Value Strategys Competitive Advantage Over CSR – The Case Of India. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27(3), 1-20.
- Medeiros, H. S.; Diogenes, A. P.; Matos, C. M. F.; Tassigny, M. M.; Assis, O. F. G. (2016). Criação de valor compartilhado: um novo olhar sobre as organizações? *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.7, n.1, p.217-229. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2016.001.0015>.
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466-485. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of management studies*, 45(8), 1329-1353. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00778.x>.
- Okafor, U. I., Philip, E. O., Edet, T. E., & Okon, N. B. (2022). Corporate sustainability practices

- and corporate financial performance of selected breweries in Nigeria. *Finance & Economics Review*, 4(1), 25-40. Disponível em: <https://doi.org/10.38157/fer.v4i1.390>.
- Oliveira, F. A. B. (2023). O Efeito da Ambidestria Organizacional no Desempenho das empresas na Amazônia sob Turbulência de Mercado e a Influência da Criação de Valor Compartilhado. (Tese de doutorado). Universidade de Fortaleza - UNIFOR, Fortaleza, CE, Brasil.
- Pacheco, L., & Vargas, F. (2017). Sustainable ambidexterity: creating shared value through engaging paradox. In *Conference Paper, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas*, December.
- Park, K. O. (2020). How CSV and CSR Affect Organizational Performance: A Productive Behavior Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2556. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17072556>.
- Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2021). *Disentangling the antecedents of the relationship between organisational performance and tensions: Exploration and exploitation. Total Quality Management & Business Excellence*, 32(5-6), 574-590. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2019.1604130>.
- Porter, M. E.; Kramer, M. K. (2006) Strategy and Society: The Thin Line Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, v.1, n.1, p.1-15.
- Porter, M. E.; Kramer, M. K. (2011) Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, v.1, n.1, p.1-17.
- Prahalad, C. K., Prahalad, C. K., Ramaswamy, V., & da Cunha Serra, A. C. (2004). O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. *Elsevier*.
- Purba, A. S.; Sukoharsono, E. G.; Hariadi, B. (2020) Meaningful Practice Creating Shared Value as a Contribute to Sustainable Development Goals: Case Study at Pt Pupuk Kaltim, *Research in Business & Social Science*, v. 9, n. 7, p. 222-232. Disponível em: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i7.934>
- Randeree, K., & Youha, H. A. (2009). Strategic management of performance: an examination of public sector organizations in the United Arab Emirates. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(4), 123-134. Disponível em: <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/803/>.
- Schlosser, K. P. (2023). The Effect of Ambidextrous Strategic Leadership and Digital Technology Adoption on Creating Shared Value. *European Research Studies Journal*, 26(2), 577-605. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/RePEc:ers:journl:v:xxvi:y:2023:i:2:p:577-605>.
- Seo, J., Lee, J., Jung, S., & Park, S. (2023). The Role of Creating Shared Value and Entrepreneurial Orientation in Generating Social and Economic Benefits: Evidence from Korean SMEs. *Sustainability*, 15(7), 6168. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su15076168>.

- Severgnini, E., Vieira, VA, & Cardoza Galdamez, EV (2018). Indirect effects of the performance measurement system and organizational ambidexterity on performance. *Business Process Management Journal*, 24 (5), 1176-199. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0159>
- Sharma, A., Gautam, H., & Chaudhary, R. (2020). Red Tape and Ambidexterity in Government Units. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 736- 743. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1652314>
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2020). Toward a dynamic construction of organizational ambidexterity: Exploring the synergies between structural differentiation, organizational context, and interorganizational relations. *Journal of Business Research*, 112, 363-372. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051>
- Wang, G.; Dou, W.; Zhu, W.; Zhou, N. (2015) The Effects of Firm Capabilities on External Collaboration and Performance: The Moderating Role of Market Turbulence. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 9, p. 1928-1936. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.002>.
- Wu, J.; Inoue Y.; Filo, K.; Sato, M. (2020). Creating Shared Value and Sport Employees' Job Performance: The Mediating Effect of Work Engagement, *European Sport Management Quarterly*. Disponível em: <https://doi: 10.1080/16184742.2020.1779327>.
- Wu, S. I., & Wang, W. H. (2014). Impact of CSR perception on brand image, brand attitude and buying willingness: A study of a global café. *International Journal of Marketing Studies*, 6(6), 43–56. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5539/ijms.v6n6p43>.
- Yoo, H.; Kim, J. Creating and Sharing a Bigger Value: A Dual Process Model of Inter-Firm CSV Relative to Firm Performance. *J. Bus. Res.* 2019, 99, 542–550. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.038>.
- Yun, C., Choe, J., & Jung, S. H. (2017). The Causal Relationship between Knowledge Sharing and Performance: The Determinants of Knowledge Sharing and Their Impacts on Performance Using Structural Equation Model. *Korean J. Local Gov. Stud*, 21, 231-259.
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739-769. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12311>
- Ziviani, F.; Amarante, E. P.; França, R. S.; Isnard, P. A.; Ferreira, E. P. (2019). O impacto das práticas de gestão do conhecimento no Desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, n. 1, p. 61-83. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/113790>.