

## O EFEITO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS NA AMAZÔNIA SOB TURBULÊNCIA DE MERCADO E A INFLUÊNCIA DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

**FRANCISCO ASSIS BARROS DE OLIVEIRA**  
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

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

### **Introdução**

As organizações enfrentam inúmeros desafios no século XXI, especialmente no que diz respeito à constante reconstrução da economia e a necessidade de se manterem em um mercado competitivo. A competição mercadológica tem se tornado cada vez mais intensa, com mudanças contínuas no cenário empresarial e uma realidade em que se reinventar não é apenas uma opção, mas uma necessidade. Neste contexto, o processo de determinação da gestão passa pelo critério de criação de valor para dos consumidores de produtos e serviços da organização. Portanto, ter um modelo que explique esse fenômeno é fundamental.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

Em um ambiente turbulento, qual o impacto da ambidestria organizacional no desempenho organizacional das empresas situadas na Amazônia, sob efeito da criação de valor compartilhado? Este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto de um modelo conceitual integrativo focado na relação desses constructos.

### **Fundamentação Teórica**

O padrão teórico nesta etapa da pesquisa que se deseja identificar, sugere que a turbulência de mercado influencia nas capacidades estratégicas de exploitation e de exploration, bem como as capacidades estratégicas de exploitation e exploration influenciam no desempenho organizacional. Além disso, sugere-se a ambidestria organizacional como antecedente a criação de valor compartilhado e a mesma criação de valor compartilhado como antecedente ao desempenho organizacional.

### **Metodologia**

A metodologia desta pesquisa adota um modelo de pesquisa transversal, escala-se como quantitativa, se baseia no método survey e é considerada descritiva e explicativa. Esta pesquisa tem como unidade de análise empresas na Amazônia, mais especificamente empresas situadas no Polo Industrial de Manaus - PIM

### **Análise dos Resultados**

O modelo explica por volta de 40% do desempenho organizacional das empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus. Logo, este resultado contribui de forma estratégica para os gestores dessas empresas. Sendo assim, o modelo pode contribuir de forma a subsidiar tomada de ações por parte dos gestores das empresas do PIM com vista a aumentar o desempenho organizacional de empresas situadas na Amazônia.

### **Conclusão**

Em conclusão, esta pesquisa apresenta um avanço no entendimento do efeito da ambidestria organizacional no desempenho das empresas na Amazônia sob turbulência de mercado e a influência da criação de valor compartilhado. Espera-se que ela inspire novos caminhos de pesquisa e mostre aos gestores a importância de reconsiderar suas estratégias, mantendo sempre em vista o bem-estar da sociedade, além dos resultados financeiros.

### **Referências Bibliográficas**

Chen, Y. (2017) Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation, *Business Horizons*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300010> Hair, J. F. Jr.; Howard, M. C.; Nitzl, C., (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal Of Business Research*, v. 109, p. 101-110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069> 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.

### **Palavras Chave**

Ambidestria Organizacional, Criação de Valor Compartilhado, Desempenho Organizacional

# O EFEITO DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS NA AMAZÔNIA SOB TURBULÊNCIA DE MERCADO E A INFLUÊNCIA DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam inúmeros desafios no século XXI, especialmente no que diz respeito à constante reconstrução da economia e a necessidade de se manterem em um mercado competitivo (Rocha, 2018). A competição mercadológica tem se tornado cada vez mais intensa, com mudanças contínuas no cenário empresarial e uma realidade em que se reinventar não é apenas uma opção, mas uma necessidade (Ankit, 2020; Jiang et al., 2010). Neste contexto, o processo de determinação, gestão, alocação e distribuição de capital - e consequentemente de poder - passa pelo essencial critério de criação de valor para os atuais e potenciais consumidores de produtos e serviços da organização (Abdoh, 2019).

Neste sentido, algumas organizações podem se encontrar inseridas em um cenário mercadológico turbulento, descrito como o grau de transformação nas preferências dos consumidores por determinados produtos ou serviços (Santos et al., 2021; Turulja & Bajgoric, 2019; Wang & Ke, 2016). Por consequência, organizações inseridas nesses mercados instáveis têm maior propensão à inovação em seus produtos ou serviços a fim de suprir as expectativas de seus clientes (Huang et al., 2020; Shan et al., 2016; Wang et al., 2015). Ademais, uma outra grande influência que pode afetar o desempenho organizacional é a ambidestria, um equilíbrio das capacidades estratégicas de *exploitation* e *exploration* (Martin et al, 2019).

A avaliação e o acompanhamento da cadeia de produção proporcionam ao gestor a oportunidade de melhor planejar as fases produtivas e ampliar a rentabilidade da empresa (Fernando & Las Casas, 2018). Porém, não é só isso, também permite criar e compartilhar valores, não apenas com os seus clientes, mas também com outros indivíduos que fazem parte da cadeia de relações comerciais, sendo influenciados por uma nova cultura que, como um efeito dominó, se espalhará pela sociedade em geral (Porter & Kramer, 2011; Purba et al., 2020; Rixen et al., 2013). Mesmo frente a críticas (Crane et al., 2014) e sugestões de melhoria (Reyez et al., 2017), a Criação de Valor Compartilhado (CSV), ideia proposta por Porter e Kramer, advoga a implementação de um novo sistema de valores onde as companhias tenham um papel ativo na resolução da crítica e desafiadora crise ambiental e social enfrentada pela humanidade na contemporaneidade.

A demonstração da importância e da relevância do tema abordado é verificada por meio dos diversos estudos relacionados à ambidestria (Chen, 2017; Dranev et al., 2020; Ferreras-Méndez et al. 2022; Frogeri et al., 2021; Gibson & Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Luo et al., 2017; Martins et al., 2013; O'Reilly & Tushman, 2008, 2013, 2021; Popadić et al., 2015; Raisch & Birkinshaw, 2008; Severgnini et al., 2019; Úbeda-Garcia, et al., 2019). Assim como, pesquisas sobre criação de valor compartilhado (Bang et al., 2020; Fernández- Gámez et al., 2019; Jones & Wright, 2018; Kang & Na, 2020; Kim & Seo, 2020; Park, 2020; Park & Seo, 2018; Park et al., 2014; Porter & Kramer, 2011). Além disso, ambientes turbulentos tornam-se oportunidades frequentes para contextualização dessas pesquisas (Eisenhardt & Martin, 2000; Huang, et al., 2020; Shan et al., 2016; Wang & Ke, 2016; Wang et al., 2015).

Neste cenário, as investigações sobre este tópico ainda necessitam de maior profundidade, uma vez que a literatura atual não oferece um modelo que sublinhe a relação entre a ambidestria organizacional e a criação de valor compartilhado no desempenho das organizações em um ambiente turbulento. Adicionalmente, este estudo apresenta como diferencial a incorporação destes constructos com base empírica na Amazônia, uma região distintiva e de suma importância global.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo superar essa lacuna na literatura, através da formulação de um modelo que possa auxiliar os gestores de empresas situadas na região amazônica a aprimorarem seu desempenho organizacional. Este trabalho almeja avaliar o impacto de um modelo conceitual integrativo focado na relação desses constructos dedicados a esclarecer a dinâmica de mercado turbulento, ambidestria organizacional e desempenho organizacional das empresas, influenciados pela criação de valor compartilhado.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O padrão teórico nesta etapa da pesquisa que se deseja identificar, sugere que a turbulência de mercado influencia nas capacidades estratégicas de *exploitation* e de *exploration*, bem como as capacidades estratégicas de *exploitation* e *exploration* influenciam no desempenho organizacional. Além disso, sugere-se a ambidestria organizacional como antecedente a criação de valor compartilhado e a mesma criação de valor compartilhado como antecedente ao desempenho organizacional.

### 2.1 Turbulência de Mercado e *Exploitation*

Fatores de turbulência no mercado impactam fatores internos organizacionais relacionados a inovações incrementais (*exploitation*), que estão intrinsicamente associadas à sustentação da organização (Chen, 2017; Gupta, 2006).

O dinamismo e a incerteza gerado pela turbulência de mercado, pode afetar a estratégia de recursos da organização. Nesse sentido a capacidade estratégica de *exploitation* pode auxiliar as organizações a lidar com a dificuldade de cenários competitivos e voláteis, caracterizados por mudanças constantes nas preferências e demandas dos clientes (Calantone et al., 2003; Forte et al., 2022; Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007; Wang & Ke, 2016).

Assim sendo, é pertinente perceber que as táticas nas formas de aprendizagens por meio das capacidades estratégicas de inovações incrementais (*exploitation*) são essenciais para dar respostas positivas às turbulências de mercado; uma vez que os investimentos, em especial, no capital humano da organização (Aspara et al., 2011), possibilitam novas formas de comportamento e aperfeiçoamento de conhecimentos de modo a acompanhar essas mudanças mercadológicas e exigências dos clientes, formas essas de caráter prático no crescimento e desenvolvimento do próprio capital interno e serviços para a rede de produção às necessidades dos clientes (Chesbrough, 2012).

Além disso, são fundamentais as aquisições e o acompanhamento de novos saberes, assim como, o aperfeiçoamento de outros já existentes, de modo que as competências internas sobressaiam a dos competidores e assim possuir a garantia da manutenção sustentável no mercado a curto prazo, mas se firmando para esta mesma manutenção em longo prazo (Hung & Chou, 2013).

A exemplo deste contexto, as informações prestadas pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços por meio da Superintendência da Zona Franca de Manaus (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços, 2021) demonstraram um crescimento de 23,9% nos indicadores de desempenho no Polo Industrial de Manaus - PIM em 2021 em relação ao mesmo período de 2020. Entre os fatores, encontram-se o investimento na empregabilidade que também aumentou de 93.332 o número de colaboradores diretos, com o acréscimo de mais de seis mil postos de trabalhos para 101.023. Outro fator foi a aposta nos produtos já existentes para ganho de curto prazo e a manutenção das empresas locais (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços, 2021).

O que se nota é que o argumento estratégico de *exploitation* quando possui a estratégia deliberada, constitui em desdobramento definido, assim, pode-se promover inovações

sequenciais sem grandes disrupturas com baixo custo, menos risco e curto prazo em uma relação positiva de turbulência de mercado. Ou seja, o processo de capacidade estratégica de *exploitation* abrange os mínimos riscos e incertezas, o que harmoniza lucratividade e regularidade. Com isso, este tipo de inovação torna-se mais comuns em contextos de mercados turbulentos (Shi et al., 2020).

Em um estudo realizado por Theodosiou et al. (2012) com a participação de 316 bancários gregos, além do estudo de Molina-Castillo et al. (2011) que examinaram 197 organizações manufatureiras comprovaram a validação da relação positiva da turbulência de mercado e *exploitation*. Diante disso, tem-se a seguinte hipótese:

H1 - A turbulência de mercado influencia positivamente a capacidade estratégica de *exploitation*

## 2.2 Turbulência de Mercado e *Exploration*

De acordo com Hung e Chou (2013), as condutas de compras de consumidores sofrem diversas mudanças constantemente, pois são influenciados por questões culturais, mentais, sociais, por fatores momentâneos, necessidades pessoais, pelos medos, por questões financeiras, desejos de acompanhar tendências de moda entre tantos outros fatores.

Tudo isso colabora atuando como fator de turbulência, pois o ambiente mercadológico passa a ter transformações aceleradas, o que impossibilita determinadas organizações a acompanharem da mesma forma as inovações tecnológicas existentes no mercado, uma vez que não há tempo hábil destas mesmas organizações em explorar todo os conhecimentos existentes. Nesse sentido, as organizações são mais inclinadas a terem menos gastos em explorar tais conhecimentos, pois não sabem ainda como fazê-lo (Forte et al., 2022; Santos-Vijande & Álvarez-González, 2007).

Contudo, a capacidade estratégica de *exploration*, de acordo com Desarbo e Benedetto (2005) possui a possibilidade de desempenhar um papel fundamental na relação de performance organizacional; visto que impulsiona a empresa a introduzir novos produtos e serviços; assim, essa inovação quando realizada de forma rápida estrategicamente, acompanha o mercado nas próprias modificações que nestes estão acontecendo e as prioridades de seus consumidores; desta forma, contribui para a organização ficar à frente dos concorrentes já que atende as mudanças que estão ocorrendo no mercado, fator esse que permite a continuidade da organização no mercado econômico (Bahadir et al., 2015).

Nesse aspecto, o estudo de Diabat et al. (2013) apresenta alguns aspectos que devem ser levados em consideração: 1) que envolve riscos, porém, são pormenorizados; outrossim, é que envolve incertezas, mas que isso faz parte de quaisquer negócios que possuem o objetivo de crescer e que impulsiona a organização a criar valor em seus produtos e serviços; 2) a necessidade de inovação e seu grande valor está nos resultados e tendências de aplicação nas organizações (Chesbrough, 2012; Dahlander & Gann, 2010; Enkel et al., 2009).

Para Aspara et al. (2011) faz-se preciso compreender que essa relação positiva entre turbulência de mercado e *exploration* amplia a necessidade de inovação, impulsionando o crescimento e o desempenho da organização. Diante disso, a turbulência de mercado induz a organização a inovar e atender os consumidores e suas preferências (Ch'ng et al., 2021; Iqbal et al., 2020), criando novas oportunidades para a organização (Hall & Rosson, 2006).

Em um estudo realizado por Ch'ng et al. (2021) com 109 organizações de tecnologias da Malásia comprovaram que a turbulência de mercado fortalece o efeito positivo da inovação, ou seja, da capacidade estratégica de *exploration*. Nesse sentido, tem-se a seguinte hipótese:

H2 - A turbulência de mercado influencia positivamente a capacidade estratégica de exploration

### 2.3 *Exploitation* e Desempenho Organizacional

Na condição de desempenho organizacional e sua relação com a capacidade estratégica *exploitation*, March (1991) declara que *exploitation* está relacionada ao aprimoramento, decisão, preferência, produtividade, eficiência, eleição, implementação e execução de suas atividades, onde a organização buscou as “certezas” e acrescer velocidade aos procedimentos internos, assim como clareza em suas ações. Tudo isso, favorece para o aperfeiçoamento do desempenho organizacional (Chen et al., 2016).

A decisão por “explorar - *exploitation*” está conexas com a melhoria do desempenho da organização, pois o enfoque no *exploitation* provavelmente aprimora o desempenho dela nos negócios. Quando a organização declara esforços em *exploitation*, há uma convergência a existir mais confiança, mais rapidez, adjacência e nitidez nas atividades já exercidas na organização (De Visser & Dries, 2015).

Ao afirmar que a tomada de decisão no *exploitation* está altamente associada com o aperfeiçoamento do desempenho da organização, March (1991) expõe que o enfoque no *exploitation* possivelmente aperfeiçoará o desempenho da organização nos negócios. Assim, o investimento em soluções contemporâneas e inovações incrementais são necessárias, pois agregam valor para seus consumidores e para a própria organização (Severgnini et al., 2019).

Deste modo, a *exploitation* como uma ferramenta da ambidestria, age positivamente para modificar este cenário quando a organização a coloca em prática no dia a dia. Entre os fatores existentes é que após análise, a organização associe e crie valores que agora são pertinentes ao mercado consumidor, e os compartilhe, ocasionando maior impacto no desempenho da organização (Faruk & Subudhi, 2019).

Nesse aspecto, o conhecimento explícito é atualizado e existe uma concentração de ininterruptão, de rotinas, de padrões, e de repetições, que muitas vezes são essenciais na produção de produtos e ou serviços que são a marca consagrada da indústria. Assim sendo, a ampliação de competência aumenta a possibilidade de recompensas para a equipe e a organização como um todo (Chiva et al., 2010).

Outrossim, existem razões para crer que suceda a ampliação das interações, sobretudo as internas às organizações. A fase de *exploitation* nesse sentido, é comumente marcada por um forte convite para alcançar o crescimento econômico abalizado no conhecimento existente e rotinas de inovações de aprendizagem, proporcionando assim uma maior competitividade em contextos diferentes (Popadiuk, 2007).

Já Chesbrough (2012), ao apresentar o *exploitation*, concebe um novo enfoque para entender o processo dessa inovação incremental, em específico o modo como as empresas consagram a aprendizagem do saber acessível no universo para aprimorar e gerar inovações; pois já não está preso a um produto, serviço ou até mesmo a uma ideia, mas a produtividade, o desempenho, a criação de valor, a comercialização entre tantos outros fenômenos no mundo dos negócios. Assim, equilibra a capacidade para melhoria de adaptação da organização aos ambientes contemporâneos (Tidd & Bessant, 2015).

Em um estudo realizado por Hou et al. (2019), com a participação de 143 startups da área de tecnologia da China, mostraram por meio de resultados empíricos que a capacidade estratégica *exploitation* têm impacto positivo no desempenho da organização. Portanto, tem-se a seguinte hipótese:

H3 - A capacidade estratégica de *exploitation* influencia positivamente o desempenho organizacional.

## 2.4 *Exploration* e Desempenho Organizacional

Segundo Levinthal e March (1993), uma organização que abraça somente o *exploitation*, usualmente sofrerá de obsolescência e, nesse sentido, possui a probabilidade de ser um componente de extinção do conhecimento, pois aos poucos, vai se tornando obsoleto aquilo que já foi adquirido e construído na organização. Quando as organizações destacam muito a capacidade estratégica de *exploitation* fica desatualizada e isso implica em um esforço menor em inovações revolucionárias em médio e longo prazos (Uotila et al., 2009).

Sendo assim, é preciso entrar em cena o *exploration* que é utilizado sendo o norteador de novos caminhos, que inclusive, podem ser disruptivos, pois a organização ganha capacidades de obtenção de novas desenvolvimentos, aptidões, saberes, processos, conhecimentos e até mesmo recursos, envolvendo-se no desempenho em médio e longo prazos na performance organizacional e sua existência no mercado. Isso, possibilita que há relação positiva entre *exploration* e desempenho organizacional, onde estes se alinham impulsionando a organização a crescer sempre e não se estagnar no tempo e no mercado (Severgnini et al., 2019; Uotila et al., 2009).

Para Benner e Tushman (2013), a *exploration*, nesse sentido, está relacionada ao avanço no desempenho em razão da organização ser capaz de modificar-se e de mudar os recursos existentes em respostas atualizadas, assim como, em inovações que juntam valor para os consumidores de modo que estes valores sejam compartilhados com os demais na cadeia de consumo.

Como o ambiente é instável, a *exploitation* pode não ser suficiente para sustentar uma superioridade competitiva, sendo essencial que a organização costumeiramente faça uso da *exploration* para melhorar a performance organizacional e, assim, se resguardar de surpresas indesejáveis (Van Deusen & Mueller, 1999).

A capacidade estratégica *exploration* está mais relacionada à conquista de resultados em longo prazo. Logo, a organização, pensando em melhorar seu desempenho, deve dedicar mais esforços para gerar novas combinações de conhecimento como criação, inovação, experimentação, pesquisa e descoberta (Andriopoulos & Lewis, 2009; March, 1991).

Estudo de Jansen et al. (2009) revela como organizações lidam com pressões contraditórias com as capacidades estratégicas de *exploitation* e *exploration*. Os autores mostraram empiricamente que nos meios excessivamente competitivos, a capacidade estratégica *exploration* impacta positivamente o desempenho da organização, pois a competitividade é um acontecimento real no mercado, como por exemplo, no setor da indústria da saúde (Gaynor & Vogt, 2003).

Em um estudo realizado por Yalcinkaya et al. (2007) com 111 empresas de importação norte-americanas, os autores observaram que à medida que as organizações desenvolvem capacidades estratégicas de *exploration*, as organizações desenvolvem uma série de atividades inovadoras que influenciam positivamente seus desempenhos organizacionais. Nesse contexto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H4 - A capacidade estratégica de *exploration* influencia positivamente o desempenho organizacional.

## 2.5 Ambidestria Organizacional e Criação do Valor Compartilhado

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade das organizações de separar unidades exploratórias de suas unidades tradicionais; Organizações ambidestras são capazes de desenvolver novos modelos de negócios, tecnologias, processos, estruturas e culturas flexíveis

e autônomas (em paralelo aos existentes com mercados maduros). Eles estão em posição de responder rapidamente às mudanças no ambiente de marketing (O'Reilly & Tushman, 2013).

A criação de valor compartilhado refere-se a comportamentos corporativos que criam valor para os negócios, abordando os déficits sociais. Essa proposição sugere que o valor compartilhado pode ser alcançado se as empresas repensarem produtos e mercados, redefinirem a produtividade em suas atividades na cadeia de valor e possibilitarem o desenvolvimento de clusters locais (Porter & Kramer, 2011).

Investimentos contínuos em inovações abertas e tecnológicas em termos de desenvolvimento de processos e produtos podem resultar em círculos virtuosos e efeitos multiplicadores positivos para os negócios e para a sociedade. Os profissionais podem forjar acordos de cooperação com empreendedores sociais, organizações com fins lucrativos ou entidades sem fins lucrativos. Muitas empresas estão cada vez mais recrutando consultores especializados em inovações sustentáveis. Alternativamente, eles contratam especialistas em relatórios corporativos para ajudá-los a melhorar suas credenciais de governança, cooperação com as comunidades e com as partes interessadas (Holmes & Smart, 2009).

Schlosser, (2023) em sua pesquisa recente, concluiu que a liderança estratégica ambidestra tem um impacto positivo na criação de valor compartilhado, incentivando as organizações a aderirem a uma perspectiva de longo prazo que leva em conta tanto objetivos financeiros quanto não financeiros.

Portanto, a liderança estratégica ambidestra pode auxiliar na criação de valor compartilhado, 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).

Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

H5 – A ambidestria organizacional influencia positivamente a criação de valor compartilhado.

## **2.6 Criação de valor compartilhado e Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional pode ser definido como uma estratégia interconectada para medir o desempenho por meio do desempenho financeiro e dos resultados das práticas ambiental, social e de governança das empresas (Huang, 2021). Jyoti e Rani (2017) definiram o desempenho organizacional como os resultados econômicos, que incluem melhor posição competitiva, lucratividade, crescimento de vendas, participação de mercado e reputação da organização e os aspectos não financeiros, como desempenho do funcionário, satisfação do funcionário, participação do funcionário e eficiência operacional (Khubana et al., 2022). Pode-se argumentar que, por meio da criação de valor compartilhado, as organizações melhorariam seu desempenho (Khubana et al., 2022).

As atividades de CSV de uma empresa podem aumentar sua eficácia criando valores compartilhados positivos entre as partes interessadas, principalmente entre empresas parceiras e a sociedade (Bang et al., 2020).

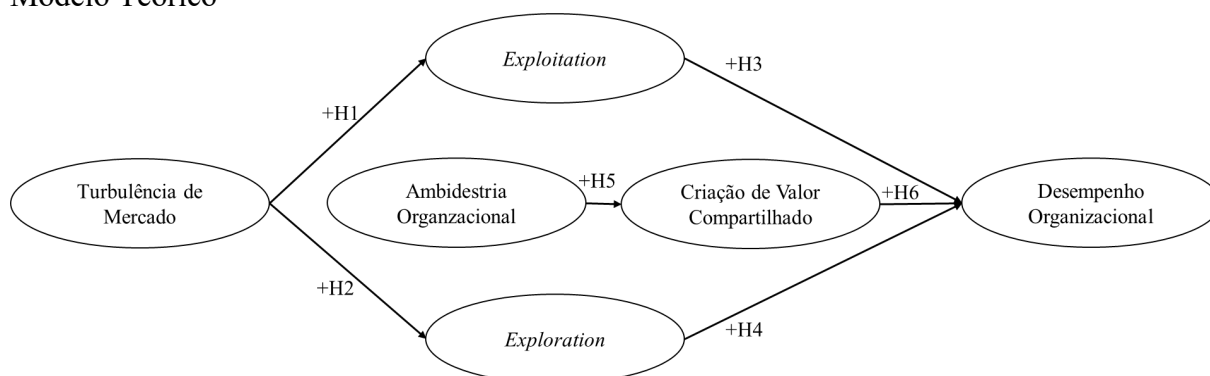
Nesse sentido, Fernández-Gámez et al. (2019) baseados em suas pesquisas recentes, mostraram que a aplicação de estratégia de criação de valor compartilhado gera um maior desempenho financeiro organizacional. criação de valor compartilhado tem um efeito positivo na expansão e crescimento da organização (Kim et al., 2019) e, portanto, afetam o desempenho organizacional (Park, 2020). Logo é feita a seguinte hipótese:

H6 – A criação de valor compartilhado influencia positivamente o desempenho organizacional.

A Figura 1 apresenta as hipóteses de modo gráfico.

**Figura 1**

Modelo Teórico



Nota: Elaborado pelo autor (2022)

### 3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa adota um modelo de pesquisa transversal, usando uma amostra de respondentes para exibir um panorama realístico (Malhotra, 2011). A abordagem do problema escala-se como quantitativa e o procedimento se baseia no método survey, devido ao objetivo do estudo estar em registrar opiniões de um público específico com base em amostras retiradas de uma população desejada. No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é considerada descritiva e explicativa, porque busca esclarecer situações e correlacionar variáveis e constructos independentes e dependentes por meio de hipóteses, dada a escassa compreensão sobre o tema abordado (Cooper & Schindler, 2016).

Esta pesquisa tem como unidade de análise empresas na Amazônia, mais especificamente empresas situadas no Polo Industrial de Manaus - PIM, e os respondentes aos questionários da pesquisa foram os diretores residentes.

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Thompson (2009), a estatística descritiva é valiosa para detectar características específicas da amostra que possam impactar as conclusões da pesquisa. Ela fornece informações resumidas e concisas sobre os dados, destacando suas principais características. Fávero e Belfiore (2020) descrevem que a estatística descritiva é uma forma de resumir os dados de forma a fornecer uma síntese das principais características observadas no conjunto de dados.

A Tabela 1 resume os dados descritivos da amostra, como porte, setor de atuação e quantidade de funcionários.



**Tabela 1**

Dados Descritivos da Amostra

VARIÁVEL	INDICADOR	FREQUÊNCIA	FREQUÊNCIA (%)
Porte das Empresas	Médio	223	58,4
	Grande	159	41,6
Setor de atuação	Eletroeletrônico	165	43,2
	Metalúrgico	70	18,3
	Papel e Papelão	29	7,6
	Demais setores	118	30,9
Quantidade de Funcionários	Até 99	34	8,9
	De 100 a 499	234	61,2
	De 500 a 999	61	16,00
	Acima de 999	53	13,9

Nota: Dados da pesquisa (2022)

A Tabela 2 apresenta os resultados estatísticos encontrados nesta pesquisa. O coeficiente de variação (CV) quando resulta em valores abaixo de 30% indicam que a amostra demonstra relativa homogeneidade (Fávero & Belfiore, 2020). Neste estudo, todos os constructos apresentaram o CV abaixo de 30%. A maior média ficou com a *exploitation* (6,16), havendo uma importante concordância nas repostas (CV = 13,5%); a menor média ficou com a turbulência de mercado (5,11), contudo, ainda sim uma média elevada confirmando também um satisfatório nível de concordância (CV = 18,8%) (Fávero & Belfiore, 2020).

**Tabela 2**

Estatística Descritiva (n = 382)

CONSTRUCTO	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIA	DP	CV
Turbulência de Mercado	1	7	5,11	0,961	18,8%
<i>Exploitation</i>	3	7	6,16	0,831	13,5%
<i>Exploration</i>	2	7	5,16	1,066	20,7%
Criação de Valor Compartilhado	3	7	5,43	0,817	15,1%
Desempenho Organizacional	2	7	5,14	1,025	20,0%

Legenda: DP – Desvio-padrão; CV – Coeficiente de variação

Nota: Dados da pesquisa (2022)

A Tabela 3 mostra as análises de correlação entre as dimensões e os coeficientes de correlação de Pearson indicam que a TM tem correlações positivas com a EX, DO e CV. A ET apresenta correlações com os constructos EX e CV. O DO se correlaciona com a TM, EX e CV. A CV se relaciona positivamente com os demais constructos encontrados na Tabela 3.

**Tabela 3**

Correlação de Pearson

CONSTRUCTO	TM	ET	EX	DO	CV	PORTE	QTDE FUNCIONÁRIOS
Turbulência de Mercado	1,000						
<i>Exploitation</i>	0,041	1,000					
<i>Exploration</i>	0,222*	0,314*	1,000				
Desempenho Organizacional	0,130*	0,058	0,400*	1,000			
Criação de Valor							
Compartilhado	0,117*	0,227*	0,412*	0,583*	1,000		
Porte	-0,071	0,102*	0,114*	0,128*	0,179*	1,000	
Quantidade de Funcionários	0,051	0,047	0,110*	0,122*	0,080	0,512*	1,000

Legenda: \* significativa com  $p < 0,05$ 

Nota: Dados da pesquisa (2022)

A variável de controle “Porte” se relaciona positivamente com a ET, EX, DO e CV, indicando que o porte das organizações influencia positivamente a ET, EX, CV e DO. A quantidade de funcionários se relaciona positivamente com a EX e DO e com a outra variável de controle “Quantidade de Funcionários”, ou seja, quanto maior a empresa, maior será a quantidade de funcionários, conforme Tabela 3.

O questionário proposto para mensurar os constructos utilizados no modelo teórico passou pelo processo de análise fatorial para verificar a participação de cada indicador com seu respectivo constructo. Para isso, efetivou-se uma análise fatorial com a utilização do método Varimax para a validação da escala. A Tabela 4 demonstra os resultados apresentados após a fatoração.

**Tabela 4**

Análise Fatorial

INDICADOR	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4	FATOR 5
TM01	0,284	-0,060	0,126	0,115	<b>0,584</b>
TM02	0,048	0,055	0,033	-0,067	<b>0,711</b>
TM03	-0,071	0,068	-0,020	0,079	<b>0,801</b>
TM04	-0,031	0,024	-0,081	0,217	<b>0,760</b>
ET01	-0,052	0,130	<b>0,788</b>	0,142	0,034
ET02	-0,021	0,087	<b>0,883</b>	0,042	-0,019
ET03	0,002	0,066	<b>0,878</b>	0,062	-0,011
ET04	0,075	0,087	<b>0,818</b>	0,045	0,072
EX01	0,092	0,170	0,508	<b>0,557</b>	-0,089
EX02	0,087	0,122	0,063	<b>0,692</b>	0,125
EX03	0,181	0,200	0,110	<b>0,785</b>	0,106
EX04	0,273	0,124	0,067	<b>0,808</b>	0,132
DO01	<b>0,803</b>	0,163	-0,049	0,199	0,025
DO02	<b>0,873</b>	0,166	-0,003	0,119	0,038
DO03	<b>0,791</b>	0,323	0,008	0,176	0,007
DO04	<b>0,769</b>	0,279	0,058	0,103	0,029
DO05	<b>0,762</b>	0,312	0,008	0,085	0,078
CV01	0,373	<b>0,641</b>	0,086	0,109	0,140
CV02	0,415	<b>0,665</b>	0,058	0,043	0,118
CV03	0,188	<b>0,696</b>	0,102	0,185	0,067
CV04	0,212	<b>0,810</b>	0,175	0,079	-0,062
CV05	0,134	<b>0,784</b>	0,016	0,222	-0,054
CV06	0,168	<b>0,802</b>	0,125	0,059	0,014

Nota: Dados da pesquisa (2022)

O teste de esfericidade de Bartlett se mostrou significativa ( $< 0,001$ ), os valores dos indicadores foram inferiores a 0,05 e a estatística KMO estabelecida em 0,862 considerada “boa” (Fávero & Belfiore, 2020), conforme pode ser visto na Tabela 5. As escalas foram admitidas para utilização na pesquisa representando seus respectivos fatores (Hair et al., 2009).

**Tabela 5**

Teste de KMO e Bartlett

MEDIDA/TESTE	CALCULADO	ESPERADO	FONTE
Medida Kaiser-Meyer-Olkin	0,862	Próximo de 1	Hair et al. (2009)
Teste de esfericidade de Bartlett	$< 0,001$	$< 0,05$	Hair et al. (2009)

Nota: Dados da pesquisa (2022)

Neste caso de constructos especificados reflexivamente as cargas fatoriais a partir de 0,712 indicam que o constructo explica mais de 50% da variância do indicador, demonstrando que o indicador apresenta um grau satisfatório de confiabilidade do item (Sarstedt et al., 2021).

Conforme indicado na Tabela 6, os indicadores apresentaram carga fatorial a partir de 0,712, com exceção de TM02, TM03 e EX02 que foram mantidos pela proximidade do valor exigido e para não descaracterizar o questionário original. O  $\alpha$  de Cronbach apresentou valores a partir de 0,703 e a confiabilidade composta apresentou valores a partir de 0,795, atendendo as expectativas, ou seja, todos os constructos demonstraram confiabilidade acima do limite exigido. Por fim, tem-se a VME que apresentou resultados acima de 0,50, atendendo critérios exigidos pela literatura (Hair et al., 2020; Sarstedt et al., 2021).

Examinando os valores de VIF de todos os conjuntos de indicadores do modelo, a todos os valores de VIF está abaixo do limite conservador de 5, conforme pode ser visto na Tabela 6, indicando que a colinearidade não é um problema no modelo em análise (Hair et al., 2009).

**Tabela 6**

Avaliação do Modelo de Mensuração

CONSTRUCTO	ITEM	CF	AC	CC	VME	VIF
Turbulência de Mercado			0,703	0,814	0,502	
	TM01	0,827				1,209
	TM02	0,612				1,288
	TM03	0,666				1,607
	TM04	0,712				1,541
<i>Exploitation</i>			0,878	0,882	0,733	
	ET01	0,828				2,015
	ET02	0,884				2,997
	ET03	0,881				2,929
	ET04	0,828				2,045
<i>Exploration</i>			0,780	0,795	0,605	
	EX01	0,727				1,352
	EX02	0,685				1,878
	EX03	0,840				1,981
	EX04	0,847				2,014
Criação de Valor Compartilhado			0,881	0,883	0,627	
	VC01	0,778				1,921
	VC02	0,804				2,267
	VC03	0,763				1,909
	VC04	0,834				2,448
	VC05	0,775				2,242
	VC06	0,793				2,283

Desempenho Organizacional			0,908	0,911	0,731	
	DO01	0,824				2,435
	DO02	0,886				3,618
	DO03	0,883				3,106
	DO04	0,843				2,449
	DO05	0,835				2,263

Legenda: CF – Carga Fatorial; AC - Alfa de Cronbach; CC – Confiabilidade Composta; VME - Variância média extraída; VIF - Fatores de inflação da variância

Nota: Dados da pesquisa (2022)

Para avaliar a validade discriminante foi utilizado o critério heterotraço-monotraço (HTMT). Todos os resultados estão claramente abaixo do limite conservador de 0,85 (Hair et al., 2020), conforme pode se observar na Tabela 7.

**Tabela 7**

Validade Discriminante – HTMT

CONSTRUCTO	CV	DO	ET	EX	TM
Criação de Valor Compartilhado					
Desempenho organizacional	0,650				
Exploitation	0,260	0,069			
Exploration	0,498	0,471	0,396		
Turbulência de Mercado	0,156	0,177	0,115	0,319	

Nota: Dados da pesquisa (2022)

Observando os resultados na Tabela 8, percebe-se a falta de significância na relação turbulência de mercado → *exploitation* e *exploitation* → desempenho organizacional ( $p > 0,05$ ). Entretanto, obteve-se a significância ( $p < 0,05$ ) da relação turbulência de mercado → *exploration*, *exploration* → desempenho organizacional. Além disso o modelo fornece a relação positiva ( $b = 0,404$ ) e significativa ( $p < 0,05$ ) da relação ambidestria → criação de valor compartilhado e a relação positiva ( $b = 0,523$ ) e significativa ( $p < 0,05$ ) da relação criação de valor compartilhado → desempenho organizacional.

**Tabela 8**

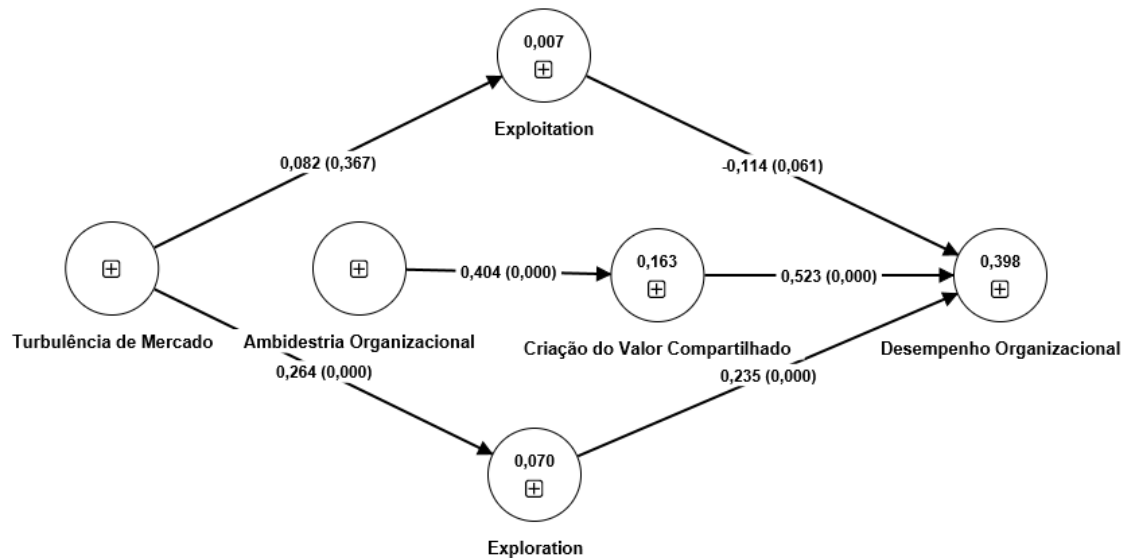
Coefficientes do caminho do Modelo

RELAÇÃO	HIPÓTESE	COEFICIENTE	DP	F	VALOR DE P	CONCLUSÃO
TM → ET	H1	0,082	0,091	0,007	0,367	Não suportada
TM → EX	H2	0,264	0,044	0,075	0,000	Suportada
ET → DO	H3	-0,114	0,061	0,019	0,061	Não suportada
EX → DO	H4	0,235	0,050	0,073	0,000	Suportada
AO → CSV	H5	0,404	0,049	0,194	0,000	Suportada
CSV → DO	H6	0,523	0,043	0,371	0,000	Suportada

Nota: Dados da pesquisa (2022)

**Figura 2**

Resultados da estrutura do modelo



Nota: Dados da pesquisa (2022)

Observando os resultados na Figura 2, percebe-se que o  $R^2$  do modelo = 0,398, portanto, o modelo explica por volta de 40% do desempenho organizacional das empresas instaladas no Polo Industrial de Manaus. Logo, este resultado contribui de forma estratégica para os gestores dessas empresas. Sendo assim, o modelo pode contribuir de forma a subsidiar tomada de ações por parte dos gestores das empresas do PIM com vista a aumentar o desempenho organizacional de empresas situadas na Amazônia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa assumiu a desafiadora tarefa de investigar a influência dos constructos turbulência de mercado, *exploitation*, *exploration*, ambidestria e criação de valor compartilhado no desempenho organizacional das empresas, tendo como base empírica uma região singular do mundo, a Amazônia, mas especificamente o Polo Industrial de Manaus, que consiste no segundo maior polo industrial do Brasil.

O estudo trouxe percepções notáveis que não apenas expandem a literatura existente sobre o tema, mas também oferecem insights valiosos para os praticantes. A pesquisa demonstra que a capacidade estratégica de *exploitation* não contribui de forma significativa para o desempenho organizacional nesta configuração regional. Este resultado pode ser verificado no modelo estudado. Este achado é significativo, pois sugere que as suposições anteriores sobre o papel positivo da *exploitation* podem não se aplicar em todos os contextos, especialmente no Polo Industrial de Manaus.

Além disso, o estudo confirmou que a ambidestria contribui positiva e significativamente com a criação de valor compartilhado e a relevância da capacidade estratégica de *exploration* e da criação de valor compartilhado para o desempenho organizacional. Este estudo fortalece a crença de que as empresas que buscam novas oportunidades (*exploration*) e que alinham seu sucesso ao progresso social (criação de valor compartilhado) provavelmente terão um desempenho superior.

As descobertas deste estudo têm implicações significativas para os gestores e para a prática organizacional. Sugere-se que as empresas reavaliem a alocação de recursos para capacidade estratégica de *exploitation*, dando maior ênfase à *exploration* e à criação de valor compartilhado. Isso poderá ajudá-las a alcançar um desempenho superior e a contribuir de maneira mais significativa para a sociedade.

Em conclusão, esta pesquisa apresenta um avanço no entendimento do efeito da ambidestria organizacional no desempenho das empresas na Amazônia sob turbulência de mercado e a influência da criação de valor compartilhado. Espera-se que ela inspire novos caminhos de pesquisa e mostre aos gestores a importância de reconsiderar suas estratégias, mantendo sempre em vista o bem-estar da sociedade, além dos resultados financeiros.

## REFERÊNCIAS

- Abdoh, H. (2019) Product Market Competition and Earnings Exposure to Productivity Shocks“, *Economics Letters*, Vol. 174, pp. 31–34.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Ankit, A., (2020) Exploring the Interactions of Product Market Competition: A Systematic Literature Review, *International Journal of Management*, 11(11) pp 1356-1370. Disponível em: <http://www.iaeme.com/IJM/issues.asp?JType=IJM&VType=11&IType=11>.
- Aspara, J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E., & Järvensivu, P. (2011). Exploration and Exploitation Across Three Resource Classes: Market/Customer Intelligence, Brands/Bonds and Technologies/Processes. *European Journal of Marketing*, 45 (4), 596–630. Disponível em: <http://growingscience.com/beta/uscm/4749-the-mediating-role-of-product-planning-and-development-on-the-relationship-between-markets-strategies-and-export-performance.html>.
- Bahadir, S.C., Bharadwaj, S.G., & Srivastava, R.K. (2015). Mix de Marketing e Vendas de Marca em Mercados Globais: Examinando o Papel Contingente das Características de Mercado-País. *Journal of International Business Studies*, 46 (5), 596-619.
- Bang, W. S.; Cho, D. G., Reddy, N. S. (2020) Investigating the Effect of Creating Shared Value on the Performance of Partner Companies and Social Performance. *The Journal of internet Electronic Commerce Research*, Vol. 20. No 4, pp 131-144. Korea. Disponível em: <https://doi.org/10.37272/JIECR.2020.08.20.4.131>.
- Benner, M. J.; Tushman, M. L. (2013). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*. 28(2) 238-256, <https://doi.org/10.2307/30040711>.
- Calantone, R., Garcia, R.; Dröge, C. (2003). The Effects of Environmental Turbulence on New Product Development Strategy Planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 90-103. Disponível em: doi: 10.1111/1540-5885.2002003.
- Ch’ng, P. C., Cheah, J., & Amran, A. (2021). Eco-innovation Practices and Sustainable Business Performance: The Moderating Effect of Market Turbulence in the Malaysian Technology Industry. *In Journal of Cleaner Production* (Vol. 283). Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124556>
- Chen, Y. (2017) Dynamic Ambidexterity: How Innovators Manage Exploration and Exploitation, *Business Horizons*, Volume 60, Issue 3, Pages 385-394. ISSN 0007-6813, Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.001>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300010>.
- Chesbrough, H. (2012) Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from

- Technology. Boston: *Harvard Business School Press*, Boston, –2003 - Reedição 2012).
- Chiva, R., Grandío, A., & Alegre, J. (2010). Adaptive and Generative Learning: Implications from Complexity Theories. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 114-129.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2016) Métodos de Pesquisa em Administração. 12. ed. Porto Alegre: AMGH. 695 p.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contestando o Valor de “Criar Valor Compartilhado”. *California Management Review*, 56 (2), 130-153.
- Dahlander, L.; Gann, D. M., (2010) How Open is Innovation?, *Research Policy*, Volume 39, Issue 6, Pages 699-709, ISSN 0048-7333. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>.
- 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).
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.co;2-e](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.co;2-e).
- Enkel E., Gassmann O., Chesbrough. (2009) Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. *R and D Management*, Vol.39,Nº 4,p.311-316.
- Faruk, O; Subudhi, R. N. (2019). Export Performance of SMEs: A Review of Firm-Level Controllable Determinants. Parikalpana: *KIIT Journal of Management*, 15(1/2), 112, DOI: <https://doi.org/10.23862/kiit-parikalapana/2019/v15/i1-2/190177>.
- Fávero, L. P. & Belfiore, P. (2020). *Manual de Análise de Dados*. Rio de Janeiro, LTC.
- 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>.
- Forte, S. H. A. C., Ferreira Neto, M. N., & Santos, A. C. O. (2022). Efeitos ex ante e durante a pandemia da COVID-19 dos antecedentes de turbulência do mercado e propensão para inovar na relação entre capacidade absorptiva e desempenho das microempresas e pequenas empresas. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 21(3), 142–162. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v21n3.2022.88069>
- Frogeri, R. F., Portugal Júnior, P. dos S., Piurcosky, F. P., Sanacato, V., Calle, J. L. de, Gazzola, S. B., & Oliveira, F. F. de. (2021). Dynamic Ambidexterity: Proposal of a Theoretical and Hypothetical Model. *Journal of Contemporary Administration*, e210088. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210088.en>.
- Gaynor, M., & Vogt, WB (2003). Competition Among Hospitals.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>.
- Gupta, A.; Smith, K.; Shalley, C. (2006). The Interplay Between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*. 49. 10.5465/AMJ.2006.22083026.
- Hair, J. F. Jr.; Howard, M. C.; Nitzl, C., (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal Of Business Research*, v. 109, p. 101-110. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>.
- Hall, J., & Rosson, P. (2006). The Impact of Technological Turbulence on Entrepreneurial Behavior, Social Norms and Ethics: Three Internet-Based Cases. *Journal of Business Ethics*, 64(3), 231–248. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5354-z>
- Holmes, S., & Smart, P. (2009). Exploring open innovation practice in firm-nonprofit

- engagements: A corporate social responsibility perspective. *R&D Management*, 39(4), 394–409. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00569.x>
- Huang, D. Z. X. (2021). Environmental, social and governance (Esg) activity and firm performance: A review and consolidation. *Accounting & Finance*, 61(1), 335–360. <https://doi.org/10.1111/acfi.12569>
- Jiang, F., Qu, Y., Lu, Z., & Li, Y. (2010). Product Market Competition and Dynamic Adjustment in Capital Structure, *Frontiers of Literary Studies in China*, 4(1), 101-129. doi: <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0005-3>.
- Jones, S.; Wright, C. (2018), Moda ou Futuro: A Criação de Valor Compartilhado Compensa?. *Finanças da conta*, 58: 1111-1139. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/acfi.12243>.
- Jyoti, J., & Rani, A. (2017). High performance work system and organisational performance: Role of knowledge management. *Personnel Review*, 46(8), 1770–1795. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262>
- 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. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su12041397>.
- Khubana, T., Rootman, C., & Smith, E. E. (2022). How to create Shared Value in mining organisations. *South African Journal of Business Management*, 53(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2907>
- Kim, S. C., & Seo, Y. W. (2020). A Study on the Impact of Financial Institutions Creating Shared Value and Organizational Agility on Management Performance : Focusing on Social Capital. *The Journal of the Korea Contents Association*, 20(10), 641–653. Disponível em: <https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.10.641>.
- Levinthal, D. A.; March, J. G. (1993) The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 2, p. 95-112. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250141009>.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidestria e Desempenho em Empresas de Pequeno a Médio Porte: O Papel Central da Equipe de Gestão de Topo Comportamental Integração. *Journal of Management*, 32 (5), 646-672.
- Luo, C. & Zhang, Dongli & Luo, Biao & Ge, J. (2017). Ambidextrous Strategy and Firm Performance: The Moderating Effects of Organizational Slack and Organizational Life Cycle. *Business and Management Studies*. 3. 1. 10.11114/bms.v3i4.2666.
- Malhotra, M. (2011) Pesquisa de Marketing: Foco na Ddecisão. 3. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*. Tradução Opportunity Translations.
- Martin, A., Keller, A., & Fortwengel, J. (2019). Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity. *Strategic Organization*, 17(1), 38–61. <https://doi.org/10.1177/1476127017740262>
- 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>.
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e Serviços. (2021). SUFRAMA. Polo Industrial de Manaus supera R\$ 21 bi em faturamento no 1º bimestre do ano. 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/publicacoes/noticias/polo-industrial-de-manaus-supera-r-21-bi-em-faturamentº-no-1o-bimestre-do-ano>.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2021). Lead and Disrupt: How to Solve the Inn'vator's Dilemma. *Stanford University Press*.
- 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>.
- Popadiuk, S. (2007) Exploration-Exploitation de Ativos de Conhecimento: Sobrevivência, Paridade ou Desempenho Superior? Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/33/ESO-A138.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/ESO-A138.pdf).
- 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.
- 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.
- Raisch, S.; Birkinshaw, J. (2008) Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, v. 34, n. 3, p. 375-409. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316058>.
- Reyes, G. Jr., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “win-win”: creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2): 142-167.
- Rixen, M., Böbel, I., Chailan, C., Carlo, M. (2013). Creating Shared Value on a Global Scale: Possibilities for the United Nations Engagement. *Journal of Competitiveness Strategy*, 3, 2-15.
- Rocha, T. A. (2018). O Culto da Performance: O Novo Modelo de Trabalho do Século XXI. *Revista Sem Aspas*, 7(1), 156–167. Disponível em: <https://doi.org/10.29373/semaspas.unesp.v7.n1.jan/jun.2018.11330>
- Santos, L. L., Borini, F. M., & Pereira, R. M. (2021). Bricolage as a Path Towards Organizational Innovativeness in Times of Market and Technological Turbulence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(2), 282–299. [doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0039](https://doi.org/10.1108/JEEE-02-2020-0039)
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. Em C. Homburg, M. Klarmann, & A. E. Vomberg (Orgs.), *Handbook of Market Research* (p. 1–47). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2)
- Schlosser, K. (2023). The Effect of Ambidextrous Strategic Leadership and Digital Technology Adoption on Creating Shared Value. 10.35808/ersj/3190.
- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). Efeitos do exploration, exploitation e ambidestria no desempenho das organizações de software. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111–134. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170330>
- Shan, P., Song, M., & Ju, X. (2016). Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? *Journal of Business Research*, 69(2), 683–690. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.032>
- Shi, X., Su, L., & Cui, A. P. (2020). A meta-analytic study on exploration and exploitation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 97-115.
- Tidd, J; Bessant, J. (2015) Gestão da Inovação. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Wang, M. C., Ke, Y. Z. (2016). Market Turbulence, Entrepreneurial Orientation, and Explorative Innovation: The Role of Organizational Capabilities. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 90-110.
- Yalcinkaya, G., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2007). An Examination of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation and Market Performance. *Journal of International Marketing*, 15(4), 63–93. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.4.63>