

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS**

**AMBIDESTRIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

LAURA MELO BARROS BONA MIRANDA

SÃO PAULO

2014

LAURA MELO BARROS BONA MIRANDA

**AMBIDESTRIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

**Tese apresentada ao Programa de Pós
– Graduação de Administração de
Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Doutor em Administração de
Empresas.**

**Orientador: Prof.º Dr.º Sílvio
Popadiuk**

SÃO PAULO

2014

FOLHA PARA FICHA CATALOGRÁFICA

M672Miranda, Laura Melo Barros Bona

Ambidestria e sua relação com o desempenho organizacional / Laura Melo Barros Bona Miranda - 2014

120 f. : il., 30 cm

Tese (Doutorado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Prof. Dr. Silvio Popadiuk

Bibliografia: f. 106-115

1. Ambidestria 2. Exploração3.Exploração 4. Desempenho Organizacional. 5. BalancedScorecard I. Título.

CDD 658.4

LAURA MELO BARROS BONA MIRANDA

**AMBIDESTRIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

**Tese apresentada ao Programa de Pós
– Graduação de Administração de
Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como
requisito parcial para a obtenção do
título de Doutor em Administração de
Empresas.**

**Orientador: Prof.º Dr.º Sílvio
Popadiuk**

Aprovada em de de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof.º Dr.º Sílvio Popadiuk
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.º Dr.º Jose Carlos Thomaz
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.º Dr.º Dirceu da Silva
Universidade Nove de Julho

Prof.ª Dr.ª Dimária Silva e Meirelles
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof.º Dr.º Leonel Cezar Rodrigues
Universidade Nove de Julho

Ao meu filho Antônio,

AGRADECIMENTOS

Nesta jornada, que não foi nada fácil, agradecer é o que eu mais devo fazer, pois tive a ajuda e compreensão de quase todas as pessoas que me cercaram neste momento.

Durante esses quatro anos, sofri transformações felizes e difíceis na minha vida. Mais uma vez, agradeço, primeiramente, a Deus, Nossa Senhora e Santa Laura Vicuña, por toda a força e saúde nesta trajetória.

Durante o doutorado, sempre contei com a força dos meus colegas mestrandos e doutorandos e, dessa interação, surgiram amigos, com os quais compartilhei estudos, pesquisas e bons momentos. A eles, eu agradeço com muito carinho.

Agradeço à Universidade Presbiteriana Mackenzie por toda a infraestrutura disponibilizada, aos funcionários do PPGA- Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, principalmente às secretárias, que sempre estiveram solícitas, e aos coordenadores com os quais tive contato, como a professora Darcy e o professor Walter.

Ao meu orientador, professor Sílvio Popadiuk, agradecer não é suficiente, pois assumo que não fui uma orientanda de seu nível. Sou agradecida pelo o que fez por mim, nesta, e nas próximas vidas.

Sou muito grata também ao apoio incondicional da família (PAI, MÃE e IRMÃ), nesta grande jornada do doutorado, por tudo o que eles representam, não só pelo aporte financeiro, mas também pelos conselhos e apoio emocional.

Por último, agradeço ao meu MARIDO, por ele simplesmente ser do jeito que é, perfeito, com os seus defeitos e qualidades. E ter me dado a nossa maior realização, nosso filho ANTÔNIO, que, com um simples olhar, me deu forças para seguir em frente e terminar esta tese.

“Ter um sonho grande
dá o mesmo trabalho
que ter um sonho pequeno”

Jorge Paulo Lemann

MIRANDA, Laura Melo Barros Bona. **Ambidestria esua relação com o Desempenho Organizacional**. 2014. 120 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, PPGA, São Paulo, 2014.

Perfil da autora: Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza- Unifor. Especialista em Marketing pela Universidade Federal do Piauí – UFPI e em Administração Hoteleira pelo SENAC de São Paulo. Bacharel em Publicidade e Propaganda pelo Centro de Ensino Unificado de Teresina – CEUT e em Administração pela Universidade Norte do Paraná.

RESUMO

Esta tese de doutorado envolve o estudo do relacionamento entre o desempenho organizacional e as orientações para exploração, exploração e ambidestria. Para o desenvolvimento desse estudo, quatro conceitos foram objetos de considerações teóricas e avaliações empíricas. Os três primeiros, consistem nos tipos de orientações utilizadas pelas organizações na aquisição, organização e gestão de conhecimentos, denominadas como exploração, exploração e ambidestria. O último conceito refere-se ao desempenho organizacional que, nesta pesquisa, será baseado no *Balanced Scorecard* - BSC. O foco deste estudo, nesses conceitos, pode ser justificado pela importância e influência do gerenciamento do conhecimento organizacional na geração de desempenhos superiores comparativamente com outras empresas do mesmo setor ou da indústria. Além de apresentar uma revisão teórica sobre a literatura relacionada aos temas em questão, este trabalho também replicou duas escalas, uma de mensuração do desempenho, proposta por Popadiuk (2006), divide-se em cinco indicadores que mensuram o desempenho financeiro, quatro indicadores que mensuram a gestão dos clientes, quatro de gestão de processos internos e quatro que mensuram a aprendizagem e o crescimento; e outra, de mensuração da ambidestria, exploração e exploração, que consta de 45 indicadores, sendo que 20 classificam a empresa como exploradora e 25 que, em conjunto, classificam a empresa como exploradora. A amostra contou com 249 respondentes e os dados foram processados e validados por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, com estimação pelo método PartialLeastSquares (PLS), utilizando o software SmartPLS 2.0. Os resultados foram validados empiricamente, confirmando a influência da orientação ambidestra do desempenho organizacional. Pode-se concluir, também, que para essa amostra o setor da economia, não se constituiu uma variável moderadora da relação entre ambidestria e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Ambidestria. Exploração. Exploração. Desempenho Organizacional. *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This thesis involves the study of the relationship between organizational performance and guidelines for exploration, exploitation and ambidexterity. For the development of this study, two concepts were objects of theoretical considerations and empirical evaluations. The first consists of the types of guidelines used by organizations in the acquisition, organization and management of knowledge, termed as exploration, exploitation and ambidexterity. The second concept refers to organizational performance, this research is based on the Balanced Scorecard - BSC. This study focused on these two concepts can be justified by the importance and influence of the management of organizational knowledge in generating superior performance compared with other companies in the same sector or industry. Besides presenting a theoretical review of the related literature to the issues in question, this study also replicated two scales, a performance measurement proposed by Popadiuk (2006) is divided into four indicators that measure the financial performance indicators that measure 10 customer management, 10 internal management processes and eight that measure learning and growth and other measurement of ambidexterity, exploration and exploitation which consists of 45 indicators, 20 of which classify the company as exploitative and 25 which together rank the company as explotadora. The sample included 249 respondents and the data were processed and validated by means of the technique of Structural Equation Modeling with estimation method Partial Least Squares (PLS) using the SmartPLS 2.0 software. The results were validated empirically. One can also conclude that for this sample the sector of the economy, did not constitute a moderating variable of the relationship between ambidexterity and organizational performance.

Keywords: Ambidexterity. Exploration. Exploitation. Organizational Performance. BalancedScorecard.

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativas	19
1.2 Estrutura do trabalho	22
CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Gestão do conhecimento organizacional	24
2.1.1. Criação de Significado.....	26
2.1.2 Construção do Conhecimento nas Organizações	27
2.2 Conhecimento organizacional e a estratégia.....	28
2.2.1 Exploração de Conhecimento nas Organizações.....	33
2.2.2 Exploração de Conhecimentos Organizacionais	35
2.2.3 Ambidestria Organizacional.....	37
2.3 Desempenho organizacional	39
2.3.1 Indicadores de Desempenho	41
2.3.1.1 <i>Indicadores de desempenho subjetivos.....</i>	42
2.3.1.2 <i>Mensuração do desempenho</i>	43
2.3.2 O Balanced Scorecard – BSC	43
2.3.2.1 <i>Antecedentes históricos do BSC.....</i>	45
2.3.2.2 <i>Principais definições do BSC</i>	46
2.3.2.3 <i>Categorias de desempenho</i>	47
2.3.2.3.1 Perspectiva dos clientes	47
2.3.2.3.2 Perspectiva dos processos internos do negócio.....	48
2.3.2.3.3 Perspectiva de inovação e aprendizagem.....	48
2.3.2.3.4 Perspectiva financeira	49
2.3.3 BSC: Como um Aprendizado Estratégico	50
2.4 A relação da ambidestria, suas estratégias formadoras e o desempenho	64
2.4.1 Ambidestria e Desempenho	65
2.4.2 Exploração e Exploração e Desempenho	66
CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1 Operacionalização dos conceitos	72
3.2 Amostra e unidades de análise.....	75
CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS	77
4.1 Perfil das empresas pesquisadas	77
4.2 Modelo de análise	82
4.3 Avaliação do modelo de ambidestria, exploração e exploração	82

4.3.1	Análise de Componentes Principais	83
4.3.2	Análise da Validade Convergente e Validade Discriminante	84
4.4	Avaliação do modelo de bsc	90
4.4.1	Análise de Componentes Principais	90
4.4.2	Análise da Validade Convergente e Validade Discriminante	91
4.5	Verificação da hipótese da pesquisa	94
4.5.1	Avaliação dos Resultados relacionados ao Setor Econômico.....	95
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO		98
5.1	Implicações teóricas.....	98
5.2	Implicações práticas.....	102
CAPÍTULO 6 - Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras		104
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		106
ANEXO 1		116

Lista de Quadros

Quadro 1 – Publicações relacionadas ao tema desta pesquisa.....	20
Quadro 2 – Teses e Dissertações	21
Quadro 3 - Síntese de características associadas com a exploração	34
Quadro 4 - Síntese de características associadas a exploração	36
Quadro 5 – Principais características de exploração e exploração.....	37
Quadro 6 : Definição de Valores.....	57
Quadro 7 : Evolução teórica do <i>Balanced Scorecard</i>	59
Quadro 8 – Perspectivas e Indicadores de desempenho	73
Quadro 9 – Dimensões e Indicadores	74
Quadro 10 – Influência dos Indicadores e os três setores da economia.	95

Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do Trabalho	23
Figura 2 – Processos de criação de significado numa organização	26
Figura 3 – Melhoria no desempenho organizacional por meio da gestão do conhecimento	30
Figura 4 - Avaliação das lacunas de conhecimento.....	33
Figura 5: Principais obstáculos à implementação da estratégia	50
Figura 6 – Traduzindo a visão e a estratégia: quatro perspectivas.....	52
Figura 7: Hipóteses relacionadas aos conceitos principais da pesquisa.....	71
Figura 8 – Modelo estrutural de mensuração da Pesquisa	77
Figura 9 – Composição da Amostra	83
Figura 10 – Variáveis de Segunda Ordem : exploração e exploração	90
Figura 11– Variáveis de Segunda Ordem : Desempenho - BSC.....	94
Figura 12– Correlações pelo setor do Comércio	96
Figura 13– Correlações pelo setor do Serviços.....	96
Figura 14– Correlações pelo setor Industrial	97

Lista de Tabelas

Tabela 1 –Intensidade das Orientações para Exploração e Exploração segmentada pelo setor econômico.....	79
Tabela 2 – Intensidade da utilização de indicadores do BSCseguintados pelo setor econômico	81
Tabela 3 – Número de atributos associados às dimensões.....	85
Tabela 4 - Estatísticas relativas à validade convergente e confiabilidade	85
Tabela 5 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem	87
Tabela 6 – Cargas cruzadas (culcular as medias)	87
Tabela 7– Número de indicadores associados às dimensões do BSC	90
Tabela 8 - Estatísticas relativas à validade convergente e confiabilidade.....	91
Tabela 9 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem	92
Tabela 10 – Cargas cruzadas	93

Lista de Siglas

AVE	<i>Average Variance Extratcted</i> – Média da variância extraída
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CC	Confiabilidade Composta
DO	Desempenho Organizacional
EXPLOR	Estratégia de exploração de conhecimentos
EXPLOIT	Estratégia de exploração de conhecimentos
MEE	Modelagem de equações estruturais
MEEBC	Modelagem de Equações estruturais baseada em covariância
MEEPLS	Modelagem de Equações estruturais com estimaçãoo via PLS
PLS	<i>Partial Least Square</i>
TI	Tecnologia de Informação
VI	Variável Independente
VL	Variável Latente

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

O mercado atual concentra grande número de empresas que competem entre si, provocando uma concorrência. Em busca de vantagens, as empresas adotam diversas estratégias que proporcionem resultados eficientes e duradouros.

Essas estratégias podem provocar tanto melhorias internas em procedimentos e processos, que vão agilizar o funcionamento dessas organizações, quanto inovações em produtos e serviços, que podem proporcionar novos formatos aos negócios. Muitas vezes, essas inovações surgem de aquisição de novas tecnologias e investimentos em produção e desenvolvimento.

Além disso, para garantir os seus resultados em relação ao alinhamento dos seus processos internos e os seus resultados financeiros, as empresas utilizam medidas de desempenho organizacional, que servem para monitorar e avaliar resultados nesses sentidos.

Estatesede doutorado em Administração de Empresas, na linha de pesquisa em Recursos e Desenvolvimento Empresarial, envolve o estudo do relacionamento entre o desempenho organizacional e as orientações para exploração, exploração e ambidestria.

Para o desenvolvimento deste estudo, quatro conceitos foram objetos de considerações teóricas e avaliações empíricas. Os três primeiros conceitos consistem nos tipos de orientações¹ utilizadas pelas organizações na aquisição, organização e gestão de conhecimentos, denominadas como exploração (*exploration*), exploração (*exploitation*) e ambidestria (*ambidexterity*)² (March, 1991). O quarto conceito refere-se ao desempenho organizacional que, nesta pesquisa, será baseado no *Balanced Scorecard* - BSC (KAPLAN, NORTON, 1992).

O embasamento deste estudo nesses quatro conceitos pode ser justificado pela importância do gerenciamento do conhecimento organizacional na geração de

¹A discussão sobre *exploration* e *exploitation* caracteriza esses conceitos de diversas formas. Denominamo-los como 'processo', como 'estratégia', como 'orientação', como 'perspectiva', como 'abordagem'. Popadiuk (2013), em livro em fase de edição, utilizou o termo 'orientação', pois entende que ambos consistem em orientações conduzidas pelas organizações no sentido de geração e aplicação de conhecimentos organizacionais, originados tanto do ambiente interno como do ambiente externo.

²Popadiuk (2007) tinha feito uma primeira aproximação da tradução dos dois termos para aproveitamento (*exploitation*) e prospecção (*exploration*). Entretanto, em livro em fase de edição (2013), ele revisou os dois termos, e concluiu que as traduções poderiam ser feitas da seguinte maneira: *exploration* como exploração e *exploitation* como exploração. Inclusive, exploração consta em dicionários de língua portuguesa e tem o mesmo significado do conceito já utilizado no idioma inglês. Na exploração, é praticamente uma tradução literal do termo.

desempenhos superiores, comparativamente a outras empresas do mesmo setor ou da indústria.

March (1991), em seu estudo seminal sobre exploração, exploração e ambidestria, considera a relação entre a exploração de novas possibilidades e a exploração de velhos conhecimentos como situações de aprendizagem organizacional.

Para March (1991), a exploração pode ser caracterizada como atividades organizacionais que envolvem o refinamento (*refinement*), a escolha (*choice*), a produção (*production*), a eficiência (*efficiency*), a seleção (*selection*), a implementação ou implantação (*implementation*) e a execução (*execution*). Todas essas atividades, segundo o autor, utilizam-se de conhecimentos já existentes na organização. A exploração é caracterizada por atividades organizacionais que envolvem a busca, a variação, a tomada de risco, a experimentação, a flexibilidade, a descoberta e a inovação, que, para March (1991), estão mais relacionadas com o conhecimento externo à organização.

A opção por adotar a orientação para exploração ou para exploração pelas organizações é condicionada por um conjunto de fatores discutidos adiante, e March (1991) argumenta que a opção escolhida envolve *trade-off*. Via de regra, as empresas que optam pelo uso simultâneo das duas orientações são entendidas como empresas que possuem orientação ambidestra, como, por exemplo, a 3M (empresa reconhecida pela sua notável capacidade de inovar e que utiliza rigorosos programas de controle nos seus procedimentos) e o McDonald's (um exemplo de empresa eficiente com processos e procedimentos bem estruturados, mas, ao mesmo tempo, reconhece que as pessoas querem cada vez mais produtos customizados e realiza adaptações significativas em diferentes mercados).

Herrero (2005) argumenta que os empresários, os executivos e os analistas de negócios reconhecem a importância da estratégia para o sucesso das empresas. Mas por que tantas empresas não são bem sucedidas em sua formulação e, principalmente, em sua implementação? Qual é a origem do problema da estratégia?

A resposta para essa pergunta é identificada, muitas vezes, quando as empresas investem recursos e o tempo de sua equipe de executivos e de colaboradores nas reuniões para a formulação da missão, da visão e da estratégia da organização. Entretanto, não demonstram a mesma preocupação com o processo de

implementação, com a educação e o treinamento de seus colaboradores em relação ao seu direcionamento estratégico e à mensuração do desempenho (HERRERO, 2005).

A mensuração do desempenho das organizações é uma forma de avaliar se as estratégias de negócio adotadas atenderam às metas e aos objetivos preestabelecidos. Como poderá ser visto adiante, essa mensuração pode ser feita sob várias perspectivas. Uma delas, o **BSC - *Balanced Scorecard*** (Kaplan, Norton, 1992), destaca-se, pelo seu reconhecimento e larga utilização entre as demais, porque considera quatro dimensões envolvendo indicadores financeiros, de clientes, de processos internos e de inovação e conhecimento.

Esses autores, a partir de 1996, passaram a divulgar sua proposta como um novo sistema de gerenciamento de estratégia das organizações. No mesmo ano, a divulgação dessa proposta ganhou novas dimensões com a publicação do primeiro livro sobre o assunto. Em 2001, no prefácio do segundo livro sobre o assunto, os autores mencionaram que, após quatro anos da publicação do primeiro livro sobre BSC, ele havia sido traduzido para dezenove idiomas. O que revela que o BSC produziu um impacto no ambiente empresarial em razão de suas características e sua aplicabilidade em mensurar o desempenho organizacional.

Embora estudos de Gomes e Liddle (2009) e Frezatti, et al. (2010) tenham medido desempenho pela utilização do BSC, pela revisão preliminar da literatura, não foi possível identificar os que relacionassem o desempenho organizacional baseado em BSC com as orientações para exploração, exploração e ambidestria. Assim, formula-se o seguinte problema de pesquisa:

O desempenho organizacional mensurado pelo Balanced Scorecard depende da ambidestria organizacional?

Decorrente dessa pergunta de pesquisa, é formulado o seguinte objetivo geral:

Analisar a intensidade da associação entre o desempenho organizacional e a ambidestria organizacional.

Para atender a esse objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Avaliar a intensidade das orientações para exploração e exploração nas empresas pesquisadas;

2. Avaliar a intensidade da utilização de indicadores do BSC utilizados para a mensuração do desempenho organizacional;

3. Analisar a intensidade da relação entre a ambidestria e o desempenho organizacional;

4. Analisar a influência do setor econômico, como variável moderadora na relação entre a ambidestria e o desempenho organizacional.

1.1 Justificativas

Esta proposta é justificada pela importância do tema nos estudos da ciência administrativa já que as empresas planejam e desenvolvem estratégias com o objetivo da obtenção de vantagem competitiva mediante o vínculo da estratégia com as operações do negócio e com sua orientação com predominância para exploração, exploração ou para a ambidestria.

O estudo de ações de exploração, exploração e ambidestria nas organizações de forma que aconteçam simultaneamente, ou em separado, vem gerando diversos achados importantes para o arcabouço teórico da gestão do conhecimento e constituindo-se, assim, em uma ampla área para investigações (RAISCH et al., 2009; O'RILLEY, TUSHMAN, 2010). Por exemplo, no periódico *Strategic Management Journal* – SMJ -, um dos mais conceituados na área de estratégia, a partir de 2002 até 2013, apresentou (45) artigos relativos a esses temas. Somente em 2012, foram publicados treze artigos, revelando a crescente importância da discussão desse tema para o entendimento da criação e aplicação do conhecimento organizacional, visando à geração de vantagem competitiva.

Nesse sentido, como, no Brasil, são poucos os estudos com o foco direto nesse tema, entende-se que exista grande espaço para estudos similares a serem realizados no contexto da realidade brasileira (POPADIUK, 2012; VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2008).

Quanto ao desempenho organizacional, a revisão da literatura revelou a existência de publicações que exploraram esse tema relacionado com a gestão do conhecimento. A título de exemplificação, o Quadro 1 sintetiza a quantidade de artigos publicados no SMJ e periódicos nacionais selecionados. Entretanto, embora tenham sido identificados vários artigos que relacionassem exploração, exploração e

ambidestria e o desempenho, não foi possível identificar estudos que relacionassem esses conceitos considerando-se o desempenho operacionalizado de acordo com o modelo do BSC.

Ano	Gestão do conhecimento e desempenho								Exploração explotação ambidestria	Total de artigos publicados sobre os temas
	SMJ		RAE		BAR		Total		SMJ	B
	A	B	A	B	A	B	A	B	B	B
2002	68	3					68	03		3
2003	74						74		01	1
2004	68						68		01	1
2005	69						69		01	1
2006	78		21	02	07	01	120	04	01	7
2007	78		18	05	12	01	114	10	03	16
2008	73		26		20		125		02	2
2009	71		25	01	23	02	121	02	08	13
2010	65		27	01	24	01	119	02	04	8
2011	76		40		23	03	156		05	8
2012	75		26	01	18	02	119	03	13	19
2013	68	01	13	01	10	01	91	03	06	05
Total	863	1	196	10	127	10	1153	24	45	84

A – Total geral de artigos

B – Artigos publicados sobre o tema

Quadro 1 – Publicações relacionadas ao tema desta pesquisa

Fonte: Elaborada pela autora (2014)

A motivação teórica do presente estudo está pautada na inexistência de pesquisas, principalmente no Brasil, focando a relação entre a exploração, exploração, ambidestria e o desempenho organizacional, cuja operacionalização seja feita mediante o conceito do BSC.

No Quadro 2, são representada,s em números, as dissertações e teses defendidas no período de 1999 a 2013 que constam no banco da CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior, cujo a temática aborda a gestão do conhecimento por meio das ações de exploração e exploração.

Ano defesa	TEMA exploração / exploração		TOTAL
	Mestrado	Doutorado	
1999			
2002			
2006	1		1
2007	1		1
2008			
2009	1	1	2
2010		1	1
2011		1	1
2012	1	1	2
2013	2		2
TOTAL	6	4	10

Quadro 2 – Teses e Dissertações

Fonte: Banco de teses Capes (2014)

A base desses estudos foi de pesquisa quantitativa, feita com empresas brasileiras. Na maioria dos casos, foi comprovado que as empresas exploradoras alcançavam resultados melhores em inovação, enquanto as exploradoras concentram suas atividades no controle de suas operações e processos.

Constata-se que a quantidade de material produzido sobre este assunto, no Brasil, ainda é pequena, considerando a importância da gestão do conhecimento para as organizações.

A Escola de Negócio FDC – Fundação Dom Cabral já iniciou debate nesse assunto, utilizando o argumento de que as empresas ambídestras são as que conseguem conciliar inovação e eficiência operacional ao mesmo tempo. O que não deixa de reforçar, em tese, a justificativa desta pesquisa (MILAGRES, 2005).

Na última década, os encontros e seminários mais renomados do Brasil, tais como o EnAnpad (Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) e o Simpoi (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - FGV) começaram a dar credibilidade a esse tema, com diversas pesquisas na área publicadas (POPADIUK, 2007; 2010; POPADIUK e VIDAL, 2009; RODRIGUES, et al., 2013; KARRER e FLECK, 2013).

Do ponto de vista prático, esta pesquisa, em conjunto com as duas escalas utilizadas para a mensuração dos dois conceitos, traz aos gestores um modelo que lhes permite identificar o quanto as áreas de seu gerenciamento estão focadas em

orientações para exploração, exploração ou ambidestria. A partir daí, esses gestores podem desenvolver ações visando mudanças, de acordo com os objetivos de sua área de atuação ou de toda organização. Mais ainda, a utilização da métrica que avalia o desempenho, com base no BSC, pode lhes trazer também indicações sobre a geração e o uso do conhecimento e suas implicações no próprio desempenho.

A escolha da análise do desempenho, partindo do BSC, justifica-se por esse indicador ser mais completo para se avaliar o desempenho organizacional em comparação com os indicadores utilizados em outros estudos que utilizaram o desempenho como variável (Venkatraman e Ramanujar, 1996; Pelham e Wilson, 1996; Chakravarthy, 1996). Esta pesquisa diferencia-se das demais, pois foi realizada com duas escalas: uma, para a mensuração do desempenho; e outra, desenvolvida para a mensuração de exploração e exploração e ambidestria, aplicada ao ambiente brasileiro.

1.2 Estrutura do trabalho

Este estudo encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo introduz o tema, no qual podem ser identificados: o problema e as perguntas de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho, conforme Figura 1.

O segundo capítulo versa sobre a fundamentação teórica dos conceitos usados ao longo do estudo. Constitui-se em uma pesquisa bibliográfica sobre gestão do conhecimento, exploração, exploração, ambidestria organizacional e o desempenho organizacional operacionalizado por meio do *balancedscorecard*.

O terceiro capítulo trazos procedimentos metodológicos que serviram de base à realização da pesquisa, apresenta os pressupostos norteadores, a natureza e o desenho da pesquisa, o *locus* de investigação, a população e a amostra, a instrumentação das variáveis, a coleta e a análise dos dados e os limites e limitações do estudo.

O quarto capítulo descreve o tratamento ea análise dos dados, no qual são estabelecidos o perfil das empresas pesquisadas e a explicação do modelo estrutural. Finaliza-se a pesquisa, com a conclusão, no quinto capítulo, e, com as limitações e discussões para pesquisas futuras, no sexto capítulo deste trabalho.



Figura 1: Estrutura do trabalho
 Fonte: Elaborado pela autora (2014)

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento organizacional

A importância do estudo sobre gestão do conhecimento organizacional serviu de base para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados desta pesquisa.

A utilização do conhecimento e sua construção é uma necessidade para as organizações atuais, pois, tanto o conhecimento, quanto as experiências, encontram-se dispersos e são determinados em pessoas ou unidades de trabalho (SANTOS et al, 2009).

Baseada nessa necessidade, foi desenvolvida uma metodologia denominada Gestão do Conhecimento, cujo objetivo fundamental é criar, compartilhar e disseminar o conhecimento para que a organização possa compreender melhor as forças que exercem influência sobre a organização (SILVA FILHO; SILVA, 2005).

Essa metodologia deve proporcionar à empresa sua constante adaptação a um meio ambiente em evolução permanente, com a finalidade de formatar esse acervo, disponibilizar as informações ou as experiências acumuladas e estar permeável a adicionar novos patamares do saber para aprimorar o seu processo decisório. Portanto, a Gestão do Conhecimento pressupõe identificação, análise, interpretação e avaliação dos conhecimentos específicos para empregá-los na otimização dos recursos da empresa, no atendimento às necessidades do seu mercado, com um direcionamento (SANTOS et al, 2009).

O entendimento atual de administração e da teoria organizacional indica três campos distintos nos quais a criação e o uso da informação exercem papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa (CHOO, 2006).

O primeiro, destaca-se por meio do contexto dinâmico e incerto no qual as organizações estão inseridas. Elas usam o conhecimento para dar sentido às mudanças do ambiente externo, pois precisam garantir um suprimento confiável de materiais, recursos e energias, por isso as forças e a dinâmica do mercado moldam o desempenho das empresas.

A organização que desenvolve, desde cedo, a percepção da influência do ambiente pode adquirir vantagem competitiva, mas as mensagens e os sinais que o ambiente envia são, por diversas vezes, ambíguos e subjetivos. Nesse caso, a tarefa crucial da administração é identificar essas mudanças mais significativas, interpretá-las e respondê-las com o objetivo de criar significado e construir um consenso sobre o que ela está fazendo e a longo prazo continuar prosperando neste ambiente (CHOO, 2006).

O segundo uso estratégico da informação ocorre quando a organização cria, organiza e processa a informação com a finalidade de gerar novos conhecimentos mediante um aprendizado (CHOO, 2006). Novos conhecimentos possibilitam o desenvolvimento de novas capacidades, a criação de novos produtos e serviços e o aperfeiçoamento do que já existe. Nessa estratégia, a organização deve desenvolver a capacidade de aprendizagem criativa, ou seja, vencer a incapacidade de desaprender o que aprendeu no passado.

O terceiro campo estratégico é visto por Choo(2006) quando as organizações buscam e avaliam informação para a tomada de decisões importantes. Essas decisões devem ser tomadas com base em informações que estejam em consonância com os objetivos da empresa, dotadas de alternativas plausíveis.

Esses três modos de utilizar, estrategicamente, o conhecimento são dependentes e se complementam, pois um fornece informações para o outro e, com isso, existe uma manutenção da dinâmica de cada estratégia.

A gestão do conhecimento organizacional, quando feita de modo estratégico, também utiliza a criação do significado. Ou seja, o conhecimento, quando bem aproveitado, promove maior interpretação dos fenômenos organizacionais.

A Gestão do Conhecimento oferece uma estrutura geral para a organização dos conteúdos estratégicos da aprendizagem, fortalecendo a capacidade de uma empresa em gerar respostas válidas aos desafios do ambiente externo em permanente estado de mudança, ampliando o portfólio de competências organizacionais, tendo em vista a adaptação aos novos requisitos dos negócios e do ambiente tecnológico relacionado(SANTOS, NETO, 2008).

2.1.1. Criação de Significado

Uma organização dá sentido ao seu ambiente por meio de quatro processos interligados: mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção (Figura 2)

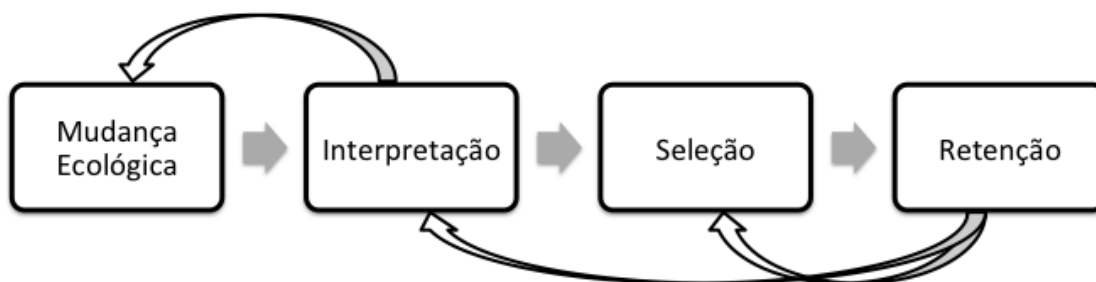


Figura 2 – Processos de criação de significado numa organização
Fonte: K. E. Weick, *The psychology of organizing* (1995, p. 57).

Para Weick (1995), a criação de significado inicia-se no momento em que acontece alguma mudança no ambiente organizacional causado por variações nos fluxos de experiência e afetando os participantes da empresa.

O momento posterior à criação de significado é identificado como a interpretação do ambiente e ocorre quando há uma criação de significados do ambiente, ou seja, selecionam-se atos, textos, rotulam-nos com nomes e há uma busca de relações entre eles. Nessa fase, a pergunta a ser respondida é: o que está acontecendo aqui?.

A seleção já envolve a sobreposição de várias estruturas de relações possíveis sobre os dados brutos interpretados, na tentativa de diminuir a ambiguidade (CHOO, 2006).

No processo de retenção, os produtos da criação de significados são armazenados para o futuro (WEICK, 1995). O ambiente interpretado é fruto do entendimento de ações ou acontecimentos já ocorridos (CHOO, 2006).

Em resumo, nesse processo de criação de significado, é exigido que os membros da organização elaborem um consenso sobre como o ambiente deve ser rotulado e quais as variáveis e influências que serão importantes para a construção de conceitos.

2.1.2 Construção do Conhecimento nas Organizações

A construção do conhecimento é adquirida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização.

Alguns estudiosos como Dretske (1981), Machlup (1980), Vance (1997), Tuomi (1999), Alavi e Leidner (2001) procuraram diferenciar os termos: conhecimento, informação e dados. Para Dretske (1981), Machlup (1980), Vance (1997), os dados são caracterizados por números e fatos “crus” e informações são dados processados. Segundo Tuomi (1999), o conhecimento existe e, quando articulado, verbalizado e estruturado, torna-se informação e, quando é organizado em forma de em uma representação fixa e interpretação de maneira padrão, torna-se dados. Para Alavi e Leidner (2001), a informação é convertida em conhecimento quando é processada na mente dos sujeitos e o conhecimento torna-se informação quando é articulado e apresentado em forma de textos, gráficos, palavras e outras formas de simbolismos.

Nesse contexto, sobre o conhecimento, pode-se afirmar que foi Polanyi (1965) quem definiu duas perspectivas sobre o conhecimento: tácita e explícita. Conhecimentos tácitos surgem do convívio em sociedade e não podem ser descritos em guias ou manuais. Os conhecimentos explícitos, ou formais para Collins (1993), são aqueles que podem ser transferidos por meio de símbolos e códigos, além de poderem ser decodificados em máquinas e outros artefatos. Esse autor também divide a estrutura do conhecimento em habilidades e conhecimentos e propõe, também, outra divisão em quatro tipos: conhecimento tipo simbólico (*symbolic knowledge*), que pode ser transferido sem perda de memória, computadores, máquinas no qual o *hardware* não é importante; conhecimento incorporado (*embodied knowledge*), que significa as habilidades e competências que estão no corpo, na parte física e, nesse caso, o hardware é importante; conhecimento cognitivo (*embrained knowledge*), que consiste nas habilidades cognitivas que têm a ver com a estrutura do cérebro, com a maneira pela qual nossos neurônios estão conectados, mas também tem a ver com a química e formas sólidas; e conhecimento cultural

(*enculteredknowledge*), que são as habilidades e competências que estão na sociedade e que têm a ver com mudanças e evolução de grupos (COLLINS ,1993).

A criação de conhecimento, conforme Nonaka e Takeuchi (1997), pode ser explicada pelas tradições culturais do Ocidente e do Oriente. Em resumo, esses autores afirmam que, no Ocidente, os filósofos Platão, Descartes, Locke, Kant, Hegel e Marx, discutiram que conhecimento pode ser explicado de uma maneira mais explícita. Diferentemente da cultura oriental, que se centraliza na unidade do corpo e da mente e unidade do eu do outro. Para esses autores, "*os japoneses têm tendência a permanecer em seu próprio eu da experiência, sem recorrer a qualquer teoria abstrata ou metafísica a fim de determinar o pensamento humano e a natureza*".

Já nas teorias econômicas e administrativas, o conhecimento sempre foi pautado pelo esforço da filosofia ocidental de superar a divisão cartesiana entre conhecedor e conhecido, preocupando-se com os questionamentos à visão científica ou humanística dos acontecimentos (NONAKA ;TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento, na economia, foi visto de uma forma explícita por meio da representação por preços. Já nas teorias da administração e da organização, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que os economistas tendem a aceitar a visão cartesiana do conhecimento que separa o conhecimento econômico do agente econômico.

As organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações mediante três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito; testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e extrair e aproveitar conhecimento externo (CHOO, 2006).

Uma vez definido que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito, é preciso entender como as organizações utilizam esse conhecimento em suas estratégias.

2.2 Conhecimento organizacional e a estratégia

Nas relações humanas que ocorrem dentro das organizações, nas décadas de 1920 e 1930, foram realizados experimentos, no interior de fábricas, que serviram

para o desenvolvimento de novas teorias – conhecimento explícito (MCGRIFF, 2000). A partir desse momento, autores começaram a buscar soluções para os problemas das organizações internamente, reconhecendo a importância dos processos lógicos e não lógicos na atividade mental humana.

A sociedade do conhecimento é conhecida pela mudança contínua e a evolução ao longo do tempo, então, as organizações evoluirão, por meio do conhecimento tácito, com o aprendizado e as experiências. Com essas modificações, as empresas entram em um processo de aprendizado organizacional, que se reflete na necessidade de mais conhecimento, para que as organizações criem novas formas organizacionais, novos produtos e gerem ainda mais conhecimento. Nesse processo, a gestão do conhecimento torna-se uma vantagem competitiva para a organização.

No entanto, para que a gestão do conhecimento cause impactos relevantes na organização, é necessário integrá-la a sua estratégia. Dessa forma, os objetivos estratégicos, as competências essenciais e a capacitação dos empregados podem ser modificados, causando melhora observável no desempenho da empresa.

Esse processo estabeleceu sua identidade, mas ainda é necessário relacioná-lo aos principais atributos do ambiente de negócios: o desempenho do negócio, a estratégia do negócio e seus objetivos, as competências essenciais e a capacitação dos empregados (DAVENPORT, 1999).

Dentro dessa abordagem, poucas organizações têm sido capazes de estabelecer um vínculo direto entre as atividades de gestão do conhecimento e o desempenho da empresa, com alguma forma de mensuração. Uma forma menos ambiciosa é tentar estabelecer a utilização de indicadores que reflitam algum aspecto do desempenho organizacional, que, se melhorado, pode levar a um melhor desempenho financeiro (Figura 3).

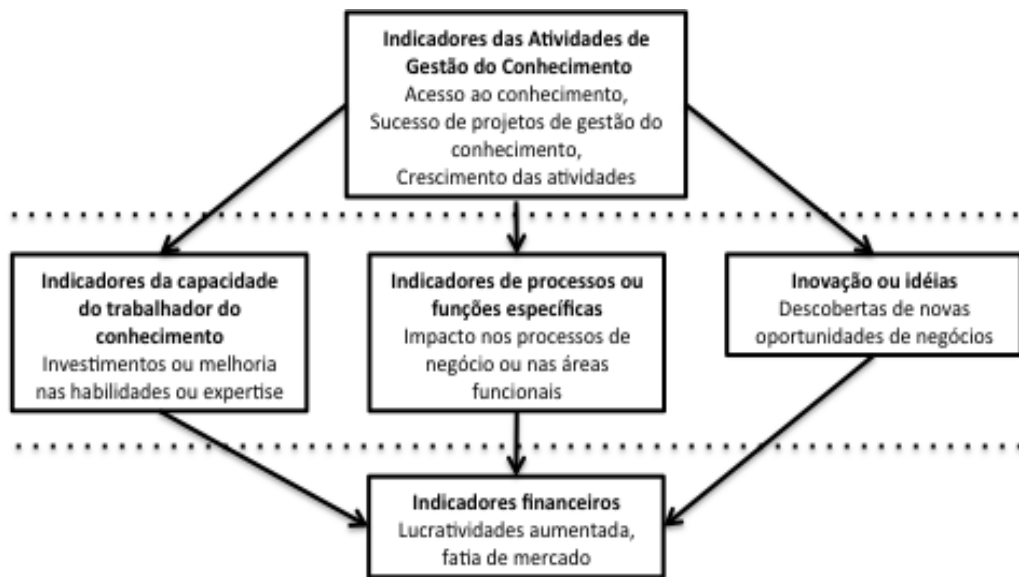


Figura 3 – Melhoria no desempenho organizacional por meio da gestão do conhecimento
 Fonte: SATO, (2011) adaptado de Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance. *Knowledge Management Handbook*, Davenport, 1999.

Dentre esses principais atributos, o desempenho do negócio é um dos fatores de mais importância para os gestores e deve ser superior para que a empresa consiga atingir a vantagem competitiva.

Em geral, uma empresa obtém vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. O valor econômico é, simplesmente, a diferença entre os benefícios percebidos, ganhos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa, e o custo econômico total desses produtos ou serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e o valor econômico que suas rivais conseguem criar (BARNEY, 2007). Dessa forma, conclui-se que o conhecimento é um recurso intangível que se posiciona como uma competência do capital humano nas organizações. Esse recurso deve ser bem gerenciado estrategicamente para que as empresas consigam vantagem competitiva.

As organizações podem ser compreendidas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que se relacionam com as suas características de relacionamento humano e elementos físicos, que devem ser organizados com o objetivo de aumentar a capacidade de obtenção de uma Vantagem Competitiva (PENROSE, 1959)

Os recursos tangíveis podem ser divididos em físicos, tecnológicos e financeiros (Barney, 1996). Os físicos incluem fábrica, localização geográfica, acessos à matéria-prima (Penrose, 1959). Os tecnológicos são os *softwares*, *hardwares*, equipamentos e maquinários (Gant, 1991). E, por último, os recursos financeiros que possibilitem à organização conceber e executar as estratégias (BARNEY, 1996)

Os recursos intangíveis dividem-se em: a) capital humano, que inclui o treinamento, a experiência, a inteligência, o conhecimento, o julgamento e *insights* (Barney, 1996); b) capital organizacional, que compreende a estrutura formal da empresa, os sistemas formais e informais de planejamento, controle, coordenação, cultura, bem como as relações entre grupos pertencentes à firma e também com outros de fora (Penrose, 1959); c) a reputação, que incorpora a associação da organização com produtos de qualidade, confiança, reconhecimento de produtos e patentes (Gant, 1991); iv) inovação que se refere à capacidade da organização em oferecer novidades em produtos e serviços.

Os ativos estratégicos, que estão relacionados ao domínio ou posição de mercado da empresa, podem ser vistos sob três formas: monopólio natural, vantagens relacionadas à curva de experiência da empresa e as restrições de mercado por causa das regulamentações e restrições, também são recursos intangíveis das organizações, bem como as capacidades que são divididas em estratégica, funcional e operacional (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2001).

Para Zack (1999), o conhecimento e a capacidade de aprendizagem são considerados os recursos mais estratégicos e importantes das organizações. No entanto, muitas iniciativas em curso para desenvolver o conhecimento organizacional não estão explicitamente ligadas à estratégia do negócio da organização. Na verdade, a maioria das iniciativas de gestão do conhecimento são vistas, principalmente, como projetos de sistemas de informação. Enquanto muitos gestores acreditam que, intuitivamente, a vantagem estratégica pode vir do saber mais do que os concorrentes, eles são incapazes de articular, explicitamente, a ligação entre conhecimento e estratégia.

Muitos executivos estão empenhados em articular a relação entre os recursos e as capacidades intelectuais da sua organização e estratégia competitiva. Mas eles não

têm desenvolvido modelos estratégicos que ajudem a ligar os processos de conhecimento orientado às tecnologias e às formas de organização com a estratégia de negócios. Isso é visto como uma dificuldade de tornar as decisões organizacionais mais inteligentes de acordo com a estratégia. Eles precisam de um modelo pragmático, orientado para a estratégia do conhecimento (Zack, 1999). Ou seja, por ter recursos intelectuais superiores, uma organização pode compreender como explorar e desenvolver os seus recursos tradicionais de uma maneira melhor do que seus concorrentes, mesmo que alguns ou todos os recursos tradicionais não sejam únicos. Portanto, o conhecimento pode ser considerado o mais importante recurso estratégico, e a capacidade de adquirir, integrar, armazenar, compartilhar e aplicar esse recurso será o fator mais importante para construir e sustentar uma vantagem competitiva.

O conhecimento não é estático, pois o que é novidade hoje, amanhã se tornará o conhecimento básico. Assim, defender uma posição competitiva requer aprendizagem contínua e a aquisição de conhecimentos. A capacidade de uma organização de aprender, acumular conhecimento, a partir de suas experiências, e reaplicar o conhecimento é, em si, uma habilidade ou competência que, além das competências essenciais diretamente relacionados com a distribuição de seu produto ou serviço, pode oferecer vantagens estratégicas. Na Figura 4, adaptada de Zack (1999), o quadro de avaliação das lacunas de conhecimento oferece uma oportunidade de a empresa analisar o seu atual momento de acordo com o seu conhecimento e dos seus concorrentes. Além disso, ele pode ser usado para traçar a trajetória histórica desse conhecimento, bem como uma prospecção de futuro.

Por meio da interpretação da Figura 4, pode-se estabelecer um paralelo com o conhecimento da empresa e seus concorrentes. Por exemplo, se o conhecimento que existe na organização é básico, ela nunca vai ser inovadora. Poderá estar, no máximo, em uma concorrência viável, ou paridade competitiva, e, na maior parte do tempo, pode estar correndo o risco de ser superada. Já, se o conhecimento organizacional é avançado, a empresa pode até ser líder do seu segmento, mas essa não é uma condição sustentável, como também ela pode ter um crescimento lento para seus padrões. Agora, se a organização possui inovação em conhecimento, ela estará sendo competitiva chegando a manter uma liderança sustentável.

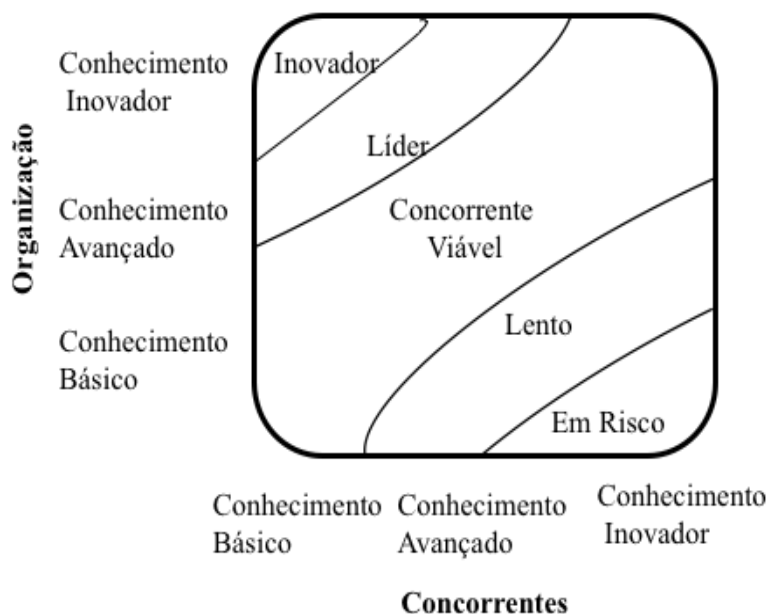


Figura 4 - Avaliação das lacunas de conhecimento.

Fonte - ZACK, Michael H. Knowledge and strategy. MA: Butterworth-Heinemann (1999).

Conforme o que é defendido na figura 4, para esse autor, o conhecimento é um recurso essencial para as organizações como forma de diferenciação. Saber utilizá-lo é de fundamental importância para os gestores, com a finalidade de manter uma liderança estratégica focada no negócio. O trabalho de Zack (1999) foca os princípios que são a base para o desenvolvimento de uma estratégia do conhecimento.

Uma forma de alinhamento estratégico do conhecimento é a utilização de técnicas de exploração e exploração, ou de ambas, por meio da ambidestria de conhecimentos pela organização. Suas definições e utilizações são o foco principal dos próximos tópicos.

2.2.1 Exploração de Conhecimento nas Organizações

Segundo Popadiuk (2012), o primeiro autor a se referir aos dois termos (exploração e exploração) foi Schumpeter (1934), que retratou a exploração de novas possibilidades e a exploração de antigas certezas.

March (1991) estruturou essas duas situações que envolvem o desenvolvimento e o uso do conhecimento nas organizações: o primeiro caso envolve o aprendizado entre os membros da organização por meio de um código organizacional – exploração; e o segundo caso envolve aprendizagem e vantagem competitiva na competição entre as organizações – exploração .

Esse mesmo autor afirma que o processo de exploração inclui a escolha de procedimentos, produção, eficiência, seleção, implementação, controle e execução. Nesses estudos, chegou à conclusão de que empresas que fazem somente a exploração de conhecimentos encontram-se presas em um falso equilíbrio ideal, pois deixam de procurar por inovações e vantagens competitivas. Além disso, concluiu que a exploração é mais eficiente a curto prazo, pois refina e aumenta as competências existentes, trazendo retornos mais previsíveis e rápidos.

Popadiuk (2007) resumiu as principais características da estratégia de exploração (Quadro 3).

Exploração		
Refinamento	Escolha	Seleção
Foco em produção	Foco em eficiência	Implementação
Execução	Desing dominante	Redução de custos
Maior controle	Regras e rotinas	Ganhos de escala
Inovação incremental	Sub-utilização de recursos	Homogeneidade
Profundidade	Recompensas	Menores riscos
Conservadorismo	<i>Single-loop</i>	Orientação para o produto
Conhecimento codificado	Alianças formais	Mais contratos
Busca de reputação	Confiança ampliada	Densas redes
Formalização	Estabilização	Grande competição
Curto prazo	<i>Path dependence</i>	Pouca variabilidade
Padronizações	Continuidade	Obsolescência
Laços duráveis	Recompensas	Sociedades profissionais

Quadro 3 - Síntese de características associadas com a exploração

Fonte: POPADIUK, Exploration-exploitation de Ativos de Conhecimento: Sobrevivência, Paridade ou Desempenho Superior? Enanpad(2007, pag. 05).

A exploração provoca a padronização e a rotinização objetivando a melhoria das competências existentes e a busca de um contexto específico do conhecimento. Sob essas condições, as organizações apresentam profundo conhecimento dos temas internos, tendo em vista as inovações incrementais (GILSING, 2003).

Nas ações de exploração, a criação de novos conhecimentos é fortemente baseada nas competências internas da firma, enquanto nas ações de exploração a firma parte de conhecimento e tecnologias já existentes, em busca de novos *insights* (NOOTBOOM e GILSING, 2002).

Com base nessas definições sobre a exploração de conhecimentos organizacionais, denota-se a importância dessa ação para os processos internos da organização, no que diz respeito à criação de rotinas e ao aprimoramento de controle, por meio do uso de procedimentos formalizados e contratos.

Os laços, nessa ação, são mais densos, pois a empresa necessita estar estabilizada com estruturas sólidas, dando condições para a realização de tais procedimentos.

Já a ação e exploração é uma atividade desenvolvida por meio de estratégias organizacionais voltadas para o conhecimento externo.

2.2.2 Exploração de Conhecimentos Organizacionais

As ações de exploração e exploração podem ser planejadas e controladas, o que é importante diante da competição que cresce e diante do fato de que a questão da eficiência tornou-se crucial. Porém, as ações de exploração não estão ligadas à questão de eficiência das atividades correntes e, dificilmente, adaptam-se a um planejamento controlado, pois levam a processos que lidam com a busca constante de novas oportunidades (LEVINTHAL e MARCH, 1993).

As ações de exploração buscam novos conhecimentos, o uso de tecnologias não familiares e estão engajadas no desenvolvimento de novos produtos dos quais a demanda ainda é desconhecida, gerando uma situação de incertezas e de retornos a longo prazo, pois essas ações não são confiáveis. Para a compreensão do tema, March (1991) distingue essa estratégia por meio de diferentes termos.

Para se fazer a ação de exploração, as empresas devem assumir riscos, procurar por variações, experimentações e descobertas, proporcionando inovação constante.

Popadiuk (2007) sintetizou, em seu estudo, as principais características da estratégia de exploração (Quadro 4), como segue:

Exploração		
Pesquisa	Busca	Experimentação
Riscos ampliados	Múltiplas idéias	Novos conhecimentos
Conhecimentos tácitos	Parcerias	Novas capacitações
Custos maiores	Inovação Radical	Orientação para a tecnologia
Novos entrantes	Alianças fracas	Uso limitado de contratos
Interações mais próximas	Maior confiança	Retornos incertos
Estrutura mais flexível	<i>Doble-loop</i>	Redes com tamanho limitado
Novas rotinas	Novos aprendizados	Longo prazo
Capacidades dinâmicas	Diferenciação	Heterogeneidade
Amplitude	Mais incerteza	Visão de futuro
Descontinuidade	Ruptura	Jogo

Quadro 4 - Síntese de características associadas a exploração

Fonte: POPADIUK, Exploration-Exploitation de Ativos de Conhecimento: Sobrevivência, Paridade ou Desempenho Superior? Enanpad (2007, pag. 05).

Existe uma necessidade de que as organizações, ao mesmo tempo, desenvolvam capacidades existentes por meio de rotinas. No entanto, esse desafio tem sido cada vez mais crucial, acompanhado por uma onda contínua de atividades gerenciais e pressões institucionais para o processo de gestão e controle (BENNER e TUSHMAN, 2003).

As estratégias de exploração e exploração conduzem a firma a objetivos distintos. Todavia, March (1991) afirma que “[...] manter um balanço (equilíbrio) apropriado entre exploração e exploração é fator primário na sobrevivência e prosperidade de um sistema”. Talvez esse seja o ponto principal do trabalho desse autor, ao mostrar que a firma precisa alcançar um equilíbrio entre ambas as estratégias.

Exploração e exploração, normalmente, ocorrem em diferentes partes de uma organização e são, muitas vezes, separadas temporal e culturalmente. Equilibrar a exploração e a exploração requer capacidade de transferência interna de conhecimentos entre as funções como o P & D (produção e desenvolvimento), vendas, marketing e fabricação bem desenvolvida (ZACK, 1999). Isso requer uma cultura, sistemas de recompensa e redes de comunicação que suportem o fluxo de conhecimento e a memória em bom funcionamento organizacional (tanto como

incorporado nos seres humanos e em tecnologia) para transcender os atrasos de tempo entre o desenvolvimento e a aplicação de conhecimentos e entre a aplicação e o desenvolvimento a próxima rodada do conhecimento. Essa transferência de conhecimento e capacidade de integração em si mesmo, portanto, pode ser estratégica.

No trabalho de Benner & Tushman (2003), pode-se entender que a exploração ocorre mais no nível de pesquisas externas, interorganizacionais, no nível tecnológico e de conhecimentos recentes.

Portanto, para que a organização tenha uma estratégia de inovação, ela deve desenvolver as estratégias de exploração e exploração. Mais importantes ainda, essas atividades devem estar ligadas e coordenadas para que possam se reforçar mutuamente. Ou seja, quando a organização consegue balancear essas duas atividades (exploração e exploração), mantendo foco na inovação constante, e, também, no aprimoramento de conhecimentos internos e rotineiros, ela está sendo ambidestra.

2.2.3 Ambidestria Organizacional

Nootboom e Gilsing (2002) afirmam que a empresa deve estabelecer rotinas para exploração e exploração, chamadas de ciclo de descoberta, e definiram as principais características de exploração e exploração, conforme sintetizado no Quadro 5.

Exploração	Exploração
Competência	Competência
Inovação Radical	Inovação Incremental
Orientação Tecnológica	Orientação para produtos e processos
Experimentação com novas combinações	Experimentação na própria organização
Conhecimentos Tácitos	Conhecimento Codificado
Governança	Governança
Novos Entrantes	Entrada de controladores
Alianças Livres	Alianças formais
Uso limitado de contratos	Uso de contratos
Dependência simétrica	Pequena Confiança
Interação Estática	
Forte Confiança	
Redes	Redes
Aberta com "gap's estruturais	Densamente conectadas
Laços flexíveis ou informais	Fechadas
Tamanho Limitado	Formalizadas
Incorporação Local	Estabilizadas

Rotinas	Rotinas
Desmembramento da criação de novos e antigos roteiros	Sedimentadas e aprofundadas
Mudança nas causas	Coerência durável entre as causas
Causalidade reversa	Nexo de causalidade entre as rotinas

Quadro 5 – Principais características de exploração e exploração.

Fonte: NOOTBOOM ; GILSING, Co-evolution of routines: exploration & exploitation in the multimedia industry, 2002, pag. 23).

Se as empresas empreendem esforços nos dois sentidos, ou seja, na utilização de exploração e exploração simultaneamente, elas estão sendo ambídestras (RAISCH et. al, 2009) e, mais, podem ter desempenhos mais positivos.

Esses mesmos autores, nos seus estudos publicados por meio de uma pesquisa teórica com os principais artigos sobre ambídestria, afirmam que o número de estudos em revistas de gestão de líderes que explicitamente se referem à ambídestria confirmam que o conceito aumentou de menos de 10, em 2004, para mais de 80, até o ano de 2009.

Baseados nesse estudo, são apontados caminhos para pesquisas futuras, como a necessidade de estudos longitudinais, estudos em diferentes níveis de análise, estudos que examinem as condições sobre as quais a ambídestria leva ao sucesso, ou ao fracasso.

Para Raisch et. al. (2009), é provável que a ambídestria seja positivamente relacionada com medidas mais fundamentais de sucesso, incluindo a sobrevivência da empresa, a resistência a crises organizacionais e declínio, a criação de emprego, satisfação e motivação, e a reputação corporativa.

Tendo esse contexto de estudo, é importante que esse trabalho seja feito em organizações com características de exploração ou exploração ou ambídestras, para que exista a possibilidade de comparar a relação desses direcionamentos e o desempenho organizacional dessas empresas.

No trabalho de Benner e Tushman (2003) pode-se entender que a exploração ocorre mais em pesquisas externas, interorganizacionais, no campo tecnológico e de conhecimentos recentes. A exploração ocorre internamente e utilizando mais o conhecimento explícito, já embutido e estabelecido na organização.

Para que a organização tenha uma estratégia de inovação, ela deve, além de contar com uma organização institucional, desenvolver as estratégias de exploração e exploração. Mais importante ainda, essas atividades podem estar balanceadas ou

ligadas e coordenadas para que possam se reforçar mutuamente e esses resultados podem ser medidos por meios das medidas de desempenho do BSC.

2.3 Desempenho organizacional

O desempenho organizacional é importante para garantir que a organização e todos os seus subsistemas (processos, departamentos, times, colaboradores) estejam trabalhando juntos em um modelo para atingir os resultados desejados.

Medir e gerenciar o desempenho tornam-se importantes quando feitos em atividades que contribuam para a estratégia da empresa e seus objetivos.

Cameron e Whetten (1983) já indicavam a importância desse desempenho para os estudos organizacionais, pois esse conceito apresenta implicações teóricas (é o centro de todos os modelos organizacionais), implicações práticas (pela necessidade de avaliar os resultados obtidos pelas organizações) e implicações empíricas (pois é uma variável dependente final em uma pesquisa organizacional).

Em estudo mais recente, Matitz e Bulgacov (2011) evidenciaram a importância dos estudos empíricos na área do desempenho organizacional. Esses autores concluíram que existe maior preferência pelo uso de indicadores unidimensionais de desempenho nas áreas econômico-financeiro-mercadológica e a partir de perspectiva teórica racional. Observaram, também, que existe maior utilização de dados objetivos secundários na análise organizacional e na perspectiva temporal estática, e a existência de uma preferência por desenhos de pesquisa que pressupõem relações multilíneas diretas e horizontais, em que o desempenho funciona como variável dependente.

Evidencia-se a importância de pesquisas neste campo para que as empresas tenham desempenhos cada vez mais mensuráveis, confiáveis e envolvidos com a estratégia organizacional. Dessa forma, gerenciamento do desempenho deve estar presente em todo o contexto organizacional. Esse gerenciamento serve para gerar resultados tangíveis para a tomada de decisões gerenciais e estratégicas (MCNAMARA, 2002). Para tanto, os processos de desempenho funcionais e individuais devem estar alinhados apropriadamente, de modo que influenciem positivamente os resultados.

Em seu estudo, McNamara (2002) identifica tipos de ferramentas para a medição e gerenciamento do desempenho organizacional:

- *Benchmarking*: esse método utiliza a comparação de determinados indicadores com outras organizações de modo que se tenha uma perspectiva de nível de desempenho para esse assunto em questão. Em geral, deve-se buscar referências comparativas de outras empresas ou organizações que sejam notadamente reconhecidas como sendo as melhores no assunto em questão.
- ISO-9000: a busca por uma certificação pode ser considerada um processo de melhoria de desempenho, principalmente no contexto brasileiro, pois o processo traz algumas exigências como a padronização, o estabelecimento de indicadores, a realização de medições, que não são culturalmente natas em nossas empresas.
- *Learning Organization*: o programa é focado no aumento de valor dos sistemas da organização, incluídas as pessoas, de modo a aumentar a capacidade para desempenhar. Utiliza os princípios da teoria de sistemas e, por si só, não é um instrumento que garanta a melhoria de desempenho. A maneira como a organização aplica esse aumento do conhecimento e de capacidade na busca de melhoria dos resultados é que determina sua efetividade.
- Planejamento Estratégico: estabelece, para a organização, diretrizes, estratégias e objetivos. A implementação do planejamento estratégico, apesar de ser como o próprio nome diz, um planejamento, se adequada, traz às empresas melhoria de desempenho.
- *Balanced Scorecard*: tem como objetivo interligar controles operacionais de curto prazo aos objetivos de longo prazo da estratégia da organização. É focado em quatro indicadores: perspectiva do cliente, processo internos, perspectiva financeira e de aprendizado e crescimento.

Essas ferramentas, que se mostram tão diferentes, são largamente utilizadas por companhias com a finalidade de aprimorar o processo organizacional. Essas diferenças podem ser quanto à utilização, quanto ao procedimento adotado, ou quanto ao objetivo que se queira atingir. Por exemplo, o Benchmarking e o BSC são

métodos que procuram utilizar indicadores retirados do próprio negócio ou dos seus concorrentes. A ISO-9000 é um programa de certificação que busca credenciar as empresas a partir dos mesmos parâmetros de qualidade. O Planejamento Estratégico e o *Learning Organization* são procedimentos que trabalham com o planejamento para a atuação da empresa no mercado.

É importante para as organizações utilizarem essas ferramentas, visando à identificação de indicadores de desempenho e, a partir dessa identificação, traçarem estratégias de atuação no mercado.

2.3.1 Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho compreendem os dados que quantificam os recursos ou insumos, os processos, os produtos, o desempenho dos fornecedores e a satisfação das partes interessadas, segundo os critérios de Excelência, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2006), e são usados para acompanhar a desempenho ao longo do tempo, podendo ser classificados em simples (que advêm de uma única medição) ou compostos, diretos ou indiretos em relação à característica medida, direcionadores ou resultantes.

A composição balanceada desses indicadores de desempenho irá permitir o correto funcionamento de todo sistema de medição do desempenho, que, em última análise, permitirá verificar a eficácia da organização em atingir os objetivos estabelecidos (MARÇAL, 2008).

Os indicadores de desempenho têm papel relevante na comunicação dos objetivos estratégicos, já que, segundo Brito e Vasconcelos (2001), eles possibilitam a indução da estratégia em toda a organização, permitindo que todas as pessoas da organização entendam o que ela é e como, individualmente, estão vinculados a ela.

Segundo Marçal (2008), para se desenvolver indicadores ou medidas de desempenho de forma eficiente, é necessário que, além do conhecimento dos processos da organização, se conheça os inter-relacionamentos entre os objetivos da organização e dos participantes envolvidos (tanto internos quanto externos), para que isso possa ser administrado e validado.

É importante considerar que, para se medir algo, é preciso determinar claramente dimensões, valores ou capacidades (Seager et. al, 2007), para que a medição seja confiável e uniforme, baseando-se em fatos e não em opiniões, palpites ou intuições.

2.3.1.1 Indicadores de desempenho subjetivos

As medidas de desempenho objetivas ou tangíveis (*hard* ou duras) são, de certa forma, as mais visíveis por uma organização. Foi Louise (1996) quem descreveu como uma revolução o uso de medidas de desempenho mais subjetivas ou intangíveis (*soft* ou brandas) pelas organizações. Essas medidas podem mensurar a satisfação, a moral e o compromisso dos funcionários ou clientes em relação à organização.

A definição dessas medidas foi descrita por Flood e Carson (1988) que identificaram como duras as medidas de processos facilmente quantificáveis com dados numéricos e objetivos, como, por exemplo, o tempo e o investimento. Esses processos geram resultados conhecidos e definidos. Mas as medidas mais brandas caracterizam-se pela dificuldade de atribuição desses valores numéricos, pois podem ser interpretadas de maneira mais aberta. Essas medidas estão, em grande parte, relacionadas com aspectos morais e comportamentais (MATITZ et. al, 2011).

Um dos grandes obstáculos para o uso de medidas subjetivas é visto por meio das questões culturais, pois as empresas não conseguem mensurar esse tipo de medida, porque argumentam uma falta de evidências rígidas, conforme o ditado popular: “não se pode gerenciar o que não se pode medir” (MATITZ et. al, 2011).

Mesmo com esse obstáculo, muitos autores reconhecem o uso de medidas subjetivas (Kaplan e Norton, 1992; Porter, 1995; Louise ,1996) pois estas servem de base para preencher lacunas e para a compreensão da estratégia da empresa.

Os gestores devem medir o desempenho de suas organizações para avaliar, controlar o orçamento, motivar, promover, celebrar, aprender e melhorar a performance de suas organizações (BEHN, 2003). Essa medição deve fazer parte da estratégia das empresas.

Não existe uma medida de desempenho mágica, ou única, para todos os objetivos empresariais, por isso os executivos devem pensar sobre os propósitos gerenciais para que a medição do desempenho possa contribuir para implementar essas medidas.

Portanto, o desempenho é multidimensional e pode ser avaliado em várias dimensões e unidades de medição (VASCONCELOS E BRITO, 2004). E é variável entre as empresas, com o tempo, de setor para setor e de ano para ano (BRITO E VASCONCELOS, 2004).

2.3.1.2 Mensuração do desempenho

Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), o tratamento do desempenho em pesquisas, apesar da relevância do tema, é ainda uma questão difícil com a qual se confrontam os pesquisadores acadêmicos. Para esses autores, a importância do papel representado pelo desempenho empresarial na administração estratégica garante forte atenção à sua conceitualização e mensuração.

O desempenho pode ser amplamente visualizado na literatura por meio de duas perspectivas: primeiramente, como conceito subjetivo, relacionado à *performance* das organizações, segundo a sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. O segundo método é objetivo, baseado em medidas absolutas de *performance* (CHAKRAVARTHY, 1996).

No que tange à mensuração, Venkatraman e Ramanujam (1986) comentam que os pesquisadores encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de desempenho empresarial, bem como em definir quais indicadores de desempenho melhor representam a situação geral das empresas. Entretanto, algumas pesquisas procuram demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos, do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

2.3.2O *Balanced Scorecard* – BSC

Kaplan e Norton (1996), partindo do pressuposto de que as empresas gastavam muito tempo e preocupação somente medindo o desempenho financeiro em curto

prazo e não procuravam medir seu desempenho por meio de outras medidas, propuseram novos indicadores de valor para serem vistos e utilizados por essas organizações.

A esse conjunto de medidas, eles deram o nome de *Balanced Scorecard* – BSC. Nesse procedimento, cada empresa seleciona um conjunto de medidas para controlar os principais pontos da conjuntura organizacional atual e do futurodesempenho organizacional.

Esses mesmos autores identificaram quatro categorias amplas de medidas (KAPLAN e NORTON, 1996):

- Financeira: a forma como a organização gerencia suas ações em direção aos seus acionistas;
- Consumidores: como a empresa cria valor para os clientes;
- Processos Internos do Negócio: como a empresa deve identificar quais os processos internos de que necessita para alcançarseus objetivos.
- Inovação e Aprendizado: como a empresa deve analisar maneiras de aumentar a satisfação do cliente e fazer os processos internos mais eficientes.

Essas quatro perspectivas (ou domínios) do BSC estabelecem um diálogo entre os formuladores da estratégia e os *stakeholders*da organização.

Em síntese, o BSC pode ser entendido, de uma forma mais objetiva, sob duas perspectivas: um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização; uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*(HERRERO, 2005).

Entretanto, é importante destacar que inúmeras iniciativas gerenciais, por mais bem-intencionadas que sejam, não podem ser confundidas com esse sistema de gestão. Assim, destaca-se o que não é BSC(HERRERO, 2005):

- Um sistema de controle gerencial;
- Um conjunto de indicadores financeiros;

- Um painel de informações gerenciais; ou ainda,
- Umalista de *KPIs* – indicadores-chave de desempenho.

Faz-se necessária essa observação sobre o que não pode ser definido como BSC para que essas informações não confundam os gestores, bem como para os itens utilizados neste trabalho.

2.3.2.1 Antecedentes históricos do BSC

Os processos de produção, segundo Kaplan (1997), haviam mudado, mas a maneira de medir o desempenho continuava a mesma. O referido autor afirmava que os EUA haviam perdido a liderança de gestão e de tecnologia industrial para o Japão. Havia, então, um novo desafio. Era preciso desenvolver novas medidas de desempenho que captassem as mudanças nos processos de produção e permitissem que as empresas norte-americanas retomassem a liderança perdida.

Os sistemas tradicionais de mensuração de desempenho, como suporte à gestão das grandes empresas com múltiplas atividades e produtos, foram criticados por não auxiliarem na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade de seus produtos e pelo foco excessivo e medidas financeiras de curto prazo (JOHNSON e KAPLAN, 1987).

O desempenho financeiro, a falta de ligação entre a estratégia e o chão de fábrica nas empresas, já tinham sido referência de Skinner (1969). Esse autor defendia que essa falta de ligação devia-se às modificações no sistema produtivo, sem a necessária modificação na maneira de analisar o negócio. As gestões tecnicistas não observavam que havia *trade-offs* importantes entre alternativas de ações que eram delegadas aos gestores operacionais. Elas não compreendiam que cada estratégia exige um plano operacional específico; que cada demanda exige um conjunto de atributos diferentes, com pesos diferentes e requer, portanto, um processo de produção e uma qualificação diferente de pessoal.

As medidas de controle genéricas, então utilizadas, não captavam esses *trade-offs* que podiam ser responsáveis pelo não cumprimento da estratégia traçada. Não só os modelos genéricos, matematizados, ainda que sofisticados, não captavam todas as

variáveis relevantes, como também as decisões que eles, em princípio, captavam, eram delegadas para níveis operacionais (COSTA, 2006).

Em resumo, esses autores não estavam dizendo nada inédito na literatura, ao desenho do sistema de controle, à falta de ligação entre estratégia e operação, à delegação de decisões que deveriam ser tomadas pela alta administração etc.(COSTA, 2006).

O que distinguiu Kaplan dos demais foi o seu esforço na busca de solução para esses problemas. Esse esforço se consolidou em dois processos gerenciais que tiveram enorme sucesso. Um deles, apresentado em Cooper, et al. (1992), foi o método de custeio denominado *ABC (ActivityBasedCost)*, desenvolvido como alternativa para suplantar a insatisfação com os sistemas tradicionais na avaliação da eficiência dos processos e da lucratividade dos produtos. O outro foi o BSC, o sistema de avaliação de desempenho que indica como decidir sobre o que deve ser mensurado (as categorias) e como essas informações devem ser dispostas para que possam ter mais utilizadas na gestão do negócio.

2.3.2.2 Principais definições do BSC

O que é medido é conseguido. Os executivos *seniors* sabem que os sistemas de mensuração de suas organizações exercem forte influência sobre o comportamento dos gerentes e dos empregados. Mas os gerentes não precisam optar entre indicadores financeiros e operacionais. Nenhum indicador isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas do negócio. Os gerentes almejam um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e operacionais (KAPLAN, 2004).

Em qualquer viagem, precisamos saber onde estivemos, onde estamos indo e como chegar lá (SANGER, 1998). O conceito de BSC reconhece a incompletude dos processos de medição em muitos negócios — muitas vezes, totalmente dependente de medidas financeiras. As medidas financeiras são úteis, mas elas tendem a medir o passado (facilmente mensurável), podem dizer o que aconteceu, mas não conseguem explicar por que aconteceu.

A mensuração, para ser realmente eficaz, deve incluir preditores de comportamento futuro e de desempenho, bem como oferecer comentários sobre o

passado. Assim, o regime de medição tem que identificar os "*drivers*" de desempenho em qualquer situação. Ele também sugere que um regime de medição deve incluir a apresentação eficaz de resultados como um componente-chave, os dados devem ser apresentados de uma forma simples e consistente que permite aos leitores se concentrarem nas questões importantes.

2.3.2.3 *Categorias de desempenho*

O processo de medição das categorias de desempenho abrange várias tarefas. O primeiro passo é identificar as fontes de dados de desempenho. Tais dados podem ser de dois tipos, internos e externos.

Os dados internos, informações sobre atividades internas financeiras e operacionais, são capturados durante o curso das operações e estão contidos em bancos de dados.

Os dados externos são informações sobre a indústria, sobre os concorrentes, etc. Geralmente, vêm de análises da indústria externa e, cada vez mais, podem ser encontrados na *World Wide Web*. Eles também surgem de atividades de *benchmarking*, ou seja, quando a empresa verifica a estratégia dos seus concorrentes, (SANGER, 1998).

2.3.2.3.1 Perspectiva dos clientes

A dependência em relação aos clientes para a definição de alguns indicadores de desempenho força a empresa a encarar seu desempenho por meio da avaliação dos clientes. Algumas empresas contratam terceiros para a execução de levantamentos anônimos entre os clientes, dando origem a um relatório.

Além dos indicadores de prazo, de qualidade e de desempenho e serviço, as empresas devem aguçar a sensibilidade quanto ao custo dos produtos, pois os clientes vêm o preço como apenas um dos componentes do custo das transações com os fornecedores (COSTA, 2006).

2.3.2.3.2 Perspectiva dos processos internos do negócio

Os indicadores internos do BSC devem refletir os processos organizacionais que exercem o maior impacto sobre a satisfação do cliente – fatores que, por exemplo, afetam a duração dos ciclos, a qualidade, a habilidade dos empregados e a produtividade. As empresas também devem empenhar-se em identificar e mensurar suas competências essenciais, as tecnologias críticas necessárias para segurar a liderança de mercado contínua. Além disso, é preciso que definam os processos e competências em que serão excelentes e especifiquem os respectivos indicadores.

Os sistemas de informação desempenham papel de grande importância para gerência. Quando algum sinal inesperado aparece no BSC, os gerentes dispõem de meios para analisar o sistema de informação em busca do problema. No entanto, se for pouco flexível, o sistema de informação talvez se transforme em um ponto problemático da mensuração do desempenho. Quando esse sistema de informação não existe, vários empecilhos ao BSC podem ser vistos, como a demora da divulgação dos resultados (COSTA, 2006).

2.3.2.3.3 Perspectiva de inovação e aprendizagem

A capacidade da organização de inovar, melhorar e apreender relaciona-se diretamente com o valor da empresa, ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, de criar mais valor para os clientes e de melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens.

Além dos indicadores de inovação nos produtos e processos, algumas empresas ainda definem metas de melhorias específicas nos processos existentes, outras exigem que os gerentes efetuem melhorias dentro de determinado período de tempo (COSTA, 2006).

2.3.2.3.4 Perspectiva financeira

Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a implementação e a execução da estratégia da empresa estão contribuindo para a melhoria dos resultados. As metas financeiras típicas relacionam-se com a rentabilidade, o crescimento e o valor para os acionistas.

Por meio dessa perspectiva, são avaliadas a estratégia e a lucratividade da empresa, permitindo também avaliar resultados que o negócio proporciona e necessita para ter crescimento e desenvolvimento, assim como a satisfação dos seus acionistas (DUARTE et al, 2011; MARÇAL, 2008; BEHN, 2003).

Em vista às novas exigências organizacionais, os indicadores financeiros têm sido muito criticados em razão de suas notórias inadequações, do foco retrospectivo e da incapacidade de refletir as medidas em andamento para a criação de valor. Essas observações são fundamentadas pelas mudanças nas condições de competitividade, pela satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários (BEHN, 2003).

As críticas sobre os sistemas de controle financeiro alegam que as conexões entre a melhoria do desempenho operacional e o sucesso financeiro são efetivamente muito tênues e incertas. Porém, essa categoria é muito relevante, pois, se os sistemas de controle financeiro forem bem desenvolvidos, eles são capazes de promover, ao invés de inibir, o programa de gestão da qualidade total da organização (COSTA, 2006).

As categorias do BSC devem estar de acordo com os objetivos da empresa. É preciso ter um problema para se ter um resposta (KAPLAN, 1994). Por isso, as empresas precisam definir metas de prazo, de qualidade, de desempenho e de serviços, para depois converter essas metas em indicadores específicos (KAPLAN, 1994).

Segundo Kaplan (1997), a história da estratégia empresarial deve começar pelos objetivos financeiros de longo prazo e, depois, relacioná-los com a sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos, a fim de que, no longo prazo, atinja-se o desempenho econômico desejado.

2.3.3 BSC: Como um Aprendizado Estratégico

Para o processo de elaboração de uma estratégia competitiva baseada em BSC, é necessário entender algumas condições (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Primeiro, toda organização precisa participar da criação da estratégia, que não deve ser considerada como uma área exclusiva da alta administração, mas, sim, uma atividade pluralista e participativa.

Segundo, as discussões referentes à estratégia devem abranger os diferentes setores da organização, inclusive os parceiros de negócios, para possibilitar uma combinação inovadora de conhecimentos.

De acordo com Herrero (2005), somente 10% das organizações são bem-sucedidas na implementação de suas estratégias pelas diferentes barreiras: visão, motivação, cultura e *budget*(Figura 5).



Figura 5: Principais obstáculos à implementação da estratégia

Fonte: HERRERO (2005 p. 56)

Os desafios da construção de uma estratégia competitiva que gere valor superior aos *stakeholders*, utilizando como instrumento o BSC, segundo Herrero (2005) são:

- Tornar a formulação e a implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, em que todos os profissionais da empresa sejam envolvidos em todas as suas fases de desenvolvimento.

- Colocar a estratégia no centro do negócio e, conseqüentemente, no interior do processo gerencial.

- Integrar a estratégia no dia a dia operacional das pessoas.

- Assegurar a compreensão da estratégia por todos os colaboradores da organização, para o melhor desempenho de seus papéis.

- Descrever a estratégia da organização numa linguagem de fácil entendimento e de fácil explicação, a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento das pessoas.

- Traduzir a estratégia em um conjunto de indicadores financeiros e indicadores qualitativos para medir a eficiência e a eficácia do uso de ativos tangíveis e intangíveis, na geração de valor para a organização.

Se a empresa superar esses desafios, ela também irá ultrapassar as barreiras para implementação de sua estratégia, pois estará conseguindo fazer com que a estratégia seja entendida pelos seus colaboradores por expressá-la em uma linguagem fácil e estar inserida no dia a dia operacional, e, também, com que seus executivos entendam a estratégia como um conjunto de indicadores quantitativos, qualitativos, tangíveis e intangíveis.

Sistemas Operacionais de controle de gestão foram estabelecidos para garantir que os gerentes e funcionários trabalhem em conformidade com o plano estratégico estabelecido pelos executivos mais experientes. Mas as estratégias para a informação nas organizações no decorrer do tempo não podem ser linear ou estáveis (KAPLAN e NORTON, 1996).

O BSC fornece uma representação de uma visão compartilhada (Figura 6) da organização. Os objetivos e medidas sobre o BSC devem esclarecer e comunicar uma visão que mobiliza e concentra-se na organização. Além disso, permite que um modelo comum de desempenho a ser compartilhado pela organização. Assim, uma visão social e modelo de atuação compartilhada, estruturado em torno do BSC, fornece um elemento essencial para um processo de aprendizado estratégico de causa e efeito de relações.

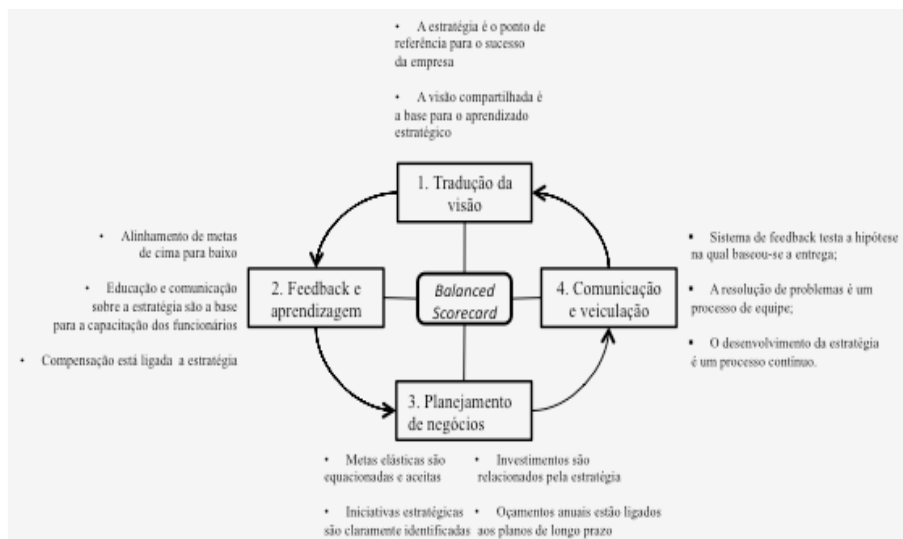


Figura 6 – Traduzindo a visão e a estratégia: quatro perspectivas

Fonte: KAPLAN, NORTON. *Strategic Learning & the Balanced Scorecard*, p.20,1996 .

Para servir com esse propósito, deve ser mais do que a coleta de indicadores críticos ou fatores-chave de êxito. É preciso incorporar um conjunto complexo de causa e efeito nas relações entre medidas de resultado e os *drivers* de desempenho dos resultados que descrevem a trajetória da estratégia (KAPLAN E NORTON, 1996).

Um bom BSC deve ter um conjunto de medidas de resultados e vetores de desempenho. Medidas de resultado sem os *drivers* de desempenho, não se comunicam com os resultados que devem ser alcançados. Eles também não fornecem uma indicação precoce de como a estratégia está sendo implementada.

Existem cinco princípios fundamentais comuns a todas as empresas bem sucedidas do BSC(KAPLAN e NORTON, 2001)

1. **Traduzir a estratégia em termos operacionais.** A estratégia não pode ser executada se não for entendida. Usando um quadro chamado "mapa estratégico", cada medida do BSC torna-se incorporada em uma cadeia de causa e efeito. Essa lógica descreve como recursos intangíveis se transformam em clientes e resultados financeiros
2. **Alinhar a organização à estratégia.** As organizações são, tradicionalmente, concebidas em torno de especialidades funcionais, como finanças,

manufatura e vendas. Os executivos que focam na estratégia devem substituir as estruturas formais de relatório com temas estratégicos.

3. **Todos devem fazer o trabalho diário da estratégia.** As organizações devem focar suas estratégias, utilizando o BSC em três processos distintos, para alinhar sua educação, o desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipe, e os sistemas de incentivo e recompensa.
4. **Tornar a estratégia um processo contínuo.** Usando um processo de *double-loop* que integra a gestão de táticas e a gestão da estratégia, as organizações serão capazes de adaptar suas estratégias às mudanças. Para isso, deve-se ligar a estratégia ao orçamento, definir metas, testar, aprender e adaptar estratégias com sistemas de *feedback* ao *scorecard*.
5. **Mobilizar a mudança por meio da liderança.** Se os funcionários superiores não são seguidores, ou não tomarem medidas energéticas do processo, a estratégia não será implementada. O foco para a mudança é a governança, os executivos devem estabelecer um processo para guiar a transição para um modelo de desempenho. Finalmente, e gradualmente ao longo do tempo, um novo sistema de gestão se desenvolve.

Johnson (2006) corrobora com esses princípios e define os passos em direção a um sistema de BSC eficiente por meio de: métricas claras, controle e responsabilidade por todas as métricas, *feedback* rápido sobre o desempenho, colaboração e uma cultura de informação aberta.

Ser mais rápido em medir o desempenho não significa ser o melhor; deve-se procurar um equilíbrio entre a necessidade de informação, tempo e custo necessários para calcular e divulgar essas informações (JOHNSON, 2006).

O BSC é a *capabilidade* de integrar planos de longo prazo estratégicos com objetivos de curto prazo mensuráveis. Suas medidas de desempenho devem estar de acordo com os objetivos da empresa, é preciso ter um problema para se ter uma resposta (KAPLAN, 1994).

As medidas também possuem uma ligação, isto é visto como uma gestão de curso do *balancedscorecard*, e é dividido em três fases (KAPLAN, 1994):

Primeira fase: a equipe de gerenciamento sênior traduz a declaração da estratégia em objetivos específicos estratégicos. Em seguida, eles identificam as medidas que serão usadas para os objetivos estratégicos. Nesse momento, é visto que a empresa não tem claramente um consenso sobre sua estratégia, e ela tem que voltar para trás e começar um novo acordo, porque havia apenas um aparente consenso sobre a estratégia, não um definido e aceito por todos.

E como regra para essa primeira fase, a empresa deve ser capaz de olhar para as suas medidas e inferir na estratégia de negócio da empresa com a intenção de medir o desempenho.

As medidas não devem ser genéricas, as medidas devem abordar aos clientes; os segmentos de mercado nos quais a empresa está atuando e o que ela precisa fazer excepcionalmente bem para conseguir penetração nesses mercados e em outros segmentos.

Segunda fase: quando a empresa persiste nas metas, com o objetivo de alcançá-las e superá-las. Se alcançá-las, significa que a empresa está no caminho certo. Isso ajuda a alinhar os programas de mudança e transformação, porque, uma vez que entende-se os processos e os objetivos que são mais críticos, pode-se ver a diferença entre o presente e as metas estabelecidos para o futuro.

Nessa fase, para Angel e Rampersad (2005), é importante envolver pessoas com os indicadores. É um processo passo-a-passo, que envolve a aprendizagem individual e de equipe. Dado que o indicador depende muito do conhecimento.

Terceira fase: utilizando o *balancedscorecard* como um processo de gestão, no qual as empresas utilizam as medidas do BSC como base para as suas revisões periódicas. Essas medidas podem ser alteradas, pois, ou não foram selecionadas corretamente de início, ou as medidas não fornecem uma direção clara para os funcionários, ou a empresa pode ter mudado devido a novas oportunidades, nova concorrência ou novas tecnologias. Para que os objetivos e as medidas sejam revistos pelo menos anualmente, como parte do processo de planejamento estratégico, o BSC deve ser visto como um processo iterativo e dinâmico.

Roest (1997) estabeleceu dez regras de ouro para a implementação do BSC, considerando que o *Balanced Scorecard* não pode ser copiado de empresa para empresa, a seguir, por ordem de importância, estão estas regras:

- 1) Não existem soluções padrão: todas as empresas são diferentes.
- 2) O apoio da alta administração é essencial.
- 3) A estratégia é o ponto de partida.
- 4) É necessária a determinação de um número limitado e equilibrado de objetivos e medidas.
- 5) Não há análises aprofundadas a priori, mas aperfeiçoando-se e aprendendo na prática.
- 6) Deve-se fazer uma abordagem *bottom-up* e *top-down*.
- 7) Não é uma questão de sistemas, mas os sistemas são um problema.
- 8) Os sistemas de entrega devem ser considerados no início.
- 9) Deve-se considerar o efeito dos indicadores de desempenho sobre o comportamento.
- 10) Nem todas as medidas podem ser quantificadas.

Sanger (1998) também estabeleceu alguns critérios que auxiliam na eficiência do BSC, como, por exemplo, as metas da organização devem ser flexíveis e determinadas pela estratégia, é preciso também normalizar as pontuações para escalas acordadas, pois todos os *indicadores* não podem ter uma variedade de medidas diferentes.

Outro critério é estabelecer uma importância relativa de ponderações para todos os fatores, embora muitos deles possam ter medidas úteis, alguns serão mais importantes que outros na determinação de bem-estar geral. Essa importância deve ser avaliada e representada em uma ponderação. Essa ponderação é aplicada à pontuação para estabelecer a contribuição da atividade medida, para a pontuação global equilibrada.

Devese estabelecer prazos para resumos, uma vez que as metas de desempenho são tipicamente baseadas em valores para um determinado período. É importante que sistema *scorecard* especifique esses períodos dentro do modelo de medição. Isso permite que as metas de desempenho sejam estabelecidas por dia, semana, mês, etc.

A prestação de comentários é muito importante para garantir uma compreensão compartilhada e a interpretação de resultados como um caminho para ação futura. Isso exige que a interpretação dos resultados e a identificação do que é bom, do que é ruim e do que precisa mudar (SANGER, 1998).

Assim, o BSC proposto inicialmente como um sistema de medição mais geral, para incorporar medidas não financeiras com os financeiros tradicionais, evoluiu rapidamente para um sistema central de gestão para implementar a visão estratégica de uma empresa.

Muitos autores propõem uma ligação entre o *Balanced Scorecard* e outros métodos de gerenciamento (Clinton e Hsu, 1997; Yeung e Berman, 1997).

Clinton e Hsu (1997) estabelecem uma ligação entre as técnicas de *just-in-time* e BSC para aumentar a eficiência operacional. Ao se fazer uma junção entre essas atividades, há uma ligação entre as atividades do *just-in-time* e as métricas do BSC ao longo do tempo e da cadeia de produção.

Já Yeung e Berman (1997), aliaram o BSC ao gerenciamento de recursos humanos e concluíram que a medição dos recursos humanos pode construir *capabilities*, melhorias na satisfação dos empregados, clientes e acionistas.

Outros autores comparam o BSC com outros métodos de medidas de desempenho (Dinesh & Palmer, 1998), tais como Visão Baseada em Recursos da empresa e Inteligência Competitiva (Oliveira et. al., 2010), e com a gestão da qualidade total.

Em 1998, Skyrme e Amidon (1998) propuseram a relação da gestão do conhecimento com o desempenho organizacional e foram os pioneiros nesse tema. A justificativa para esse trabalho foi a necessidade dos gestores de conhecimento em utilizar medidas de valor que convençam a alta administração.

Os resultados demonstraram que, para medir a contribuição dos ativos de conhecimento, as empresas devem combinar os ativos às atividades e seus resultados; fazer uma sobreposição entre o valor da atividade e da atividade em si; basear as recompensas no valor e não na atividade.

Bhartesh e Bandyopadhyay (2005) sugerem três tipos de abordagem para a medição de valores, ou recursos intangíveis:

1. Métodos indiretos (a taxa de retorno do método), o método de capitalização de mercado;

2. Método direto (ativos de mercado, ativos de propriedade intelectual) - patentes, *know-how*, segredos comerciais, ativos centrados no homem - educação, conhecimento, qualificação profissional, ativos de infraestrutura - filosofia de gestão, cultura corporativa, sistemas *networking* ;

3. *Balanced Scorecard* (indicadores de desempenho)

O alinhamento entre os valores e os indicadores de desempenho é o caminho para a descoberta da rentabilidade (Crawford e Scaletta, 2005). Na pesquisa desses autores, foram alinhados os valores de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável aos indicadores do *Balanced Scorecard* . É necessário não só compreender o sistema financeiro, mas também entender como e por que os lucros são gerados.

Green e Ryan (2005) afirmam que a adequação e codificação recursos intangíveis facilitam a medição do *Balanced Scorecard*. Os ativos intangíveis estão alinhados com sucesso organizacional e são um produto do design da organização, são a captura e a conversão do conhecimento em lucro dentro da empresa.

No Quadro 6, são apresentadas a classificação de Green e Ryan (2005) para os ativos intangíveis, de acordo com sua importância.

Valor	Definição
Cliente	o valor econômico que resultam das associações (lealdade, satisfação, longevidade)
Concorrente	o valor econômico que resulta da posição (reputação, participação de mercado, o reconhecimento do nome, imagem)
Empregado	o valor econômico que resulta das capacidades coletivas ou individuais (conhecimento, habilidade, competência, know-how)
Informação	informação do valor econômico que resulta de uma capacidade das empresas para recolher e divulgar a sua informação, e do conhecimento na forma correta e conteúdo, no momento certo
Parceiros	o valor econômico que resulta de associações (financeiro, estratégia, poder de autoridade) estabelecida com indivíduos e organizações externas (consultores, consumidores, fornecedores, aliados, concorrentes)
Processo	o valor econômico que resulta da capacidade das empresas (políticas, procedimentos, metodologias, técnicas)

Produto/ Serviço	o valor econômico que resulta da capacidade das empresas de desenvolver e entregar suas ofertas (produtos e serviços)
Tecnologia	o valor econômico que resulta do hardware e software, os quais uma empresa possui para apoiar suas operações, a renovação gestão e futuro

Quadro 6 : Definição de Valores

Fonte: Green e Ryan .A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets(2005 pag 47).

Nesse quadro, os autores dão indícios de como os recursos intangíveis, como o conhecimento, podem ser mensurados. Todos esses esforços em classificar os recursos intangíveis, como o capital intelectual ou a gestão do conhecimento, mostram que é importante esse tipo de classificação.

Para esta pesquisa, fez-se necessário a construção de um quadro evidenciando o percurso dos estudos empíricos nesta área desde do início até os dias atuais.

Quadro 7 : Evolução teórica do *Balanced Scorecard*

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

Título	Periódico	Autor/ ano	Objetivo e Resultado do estudo	Design da pesquisa
<i>Devising a balanced scorecard matched to business strategy</i>	<i>Planning Review</i>	(Kaplan, 1994)	Testar a eficiência do BSC combinado à estratégia. Propõe novos indicadores de valor, para que, ao longo do tempo, a empresa atinja seus objetivos financeiros. A gestão do BSC é dividida em três fases.	Conceitual
<i>DHC: The chemical division's balanced scorecard</i>	<i>Strategy & Leadership</i>	(Vitale, Mavrinac, Hauser, 1994)	Verificar como foi implantado o BSC em uma indústria química. Partindo da definição das principais medidas até a implantação do procedimento.	Estudo de caso em uma divisão de indústrias químicas.
<i>Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives</i>	<i>Management Decision</i>	(Davis, 1996)	Fornecer um relato detalhado de como um conjunto equilibrado de medidas foi traduzido em uma grande empresa por meio de empresas, grupos, níveis de divisão e na planta. A tradução de um <i>scorecard</i> corporativo em um <i>scorecard</i> empregado na linha de frente é essencial para a implementação da estratégia na maioria das empresas.	Estudo de caso na análise de como o sistema BSC foi desenvolvido pela base dos EUA, General Electric (GE) Grupo de Negócios de Iluminação.
<i>From balanced scorecard to its measurement</i>	<i>Management Review</i>	(Lingle & William, 1996)	Procurou responder como os executivos valorizavam altamente as informações e estavam dispostos a apostar seus empregos em informações de qualidade referente à <i>performance</i> financeira, eficiência operacional, inovação e mudança, satisfação do consumidor, desempenho do empregado e as questões ambientais da comunidade.	Pesquisa feita em organizações, mas que não utilizou inferência estatística.

<i>Strategic learning & the Balanced Scorecard</i>	<i>Strategy & Leadership</i>	(R. S. Kaplan & Norton, 1996)	Traduziram a visão da estratégia em quatro perspectivas (financeira, processos internos do negócio, consumidores, aprendizagem e crescimento). Trouxeram um sistema de gestão para a implementação da estratégia baseado no BSC.	Conceitual
<i>The design and implementation of the balanced business scorecard An analysis of three companies in practice</i>	<i>Business Process Re-Engineering & Management Journal</i>	(Letza, 1996)	Relatar três estudos separados realizados por três empresas, para determinar, desenvolver e implementar um negócio <i>scorecard</i> equilibrado para entregar estratégia.	O objetivo principal deste trabalho é relatar três estudos separados, realizados por três empresas,
<i>Balanced scorecards make teamwork a reality</i>	<i>The journal for quality and participation</i>	(Abernathy, 1997)	Elaborou quatro fases de implantação do <i>Balanced Scorecard</i> . 1) traduzir a estratégia em fatores concretos, que possam ser verificados mensalmente; 2) atribuir pesos prioritários para cada requisito, para ser realista, deve incluir os clientes, empregados e fornecedores; 3) atribui um objetivo para cada critério considerando ter um melhor desempenho do que os resultados atingidos em anos passados e atendendo às exigências dos acionistas; 4) adicionar objetivos incrementais intervalados, para que o BSC reconheça essas melhorias.	Conceitual, utilizando, como exemplo, 30 empresas das quais o autor é consultor.
<i>JIT and the balanced scorecard : Linking manufacturing control to management control</i>	<i>Management Accounting</i>	(Clinton & Hsu, 1997)	Os autores estabeleceram uma ligação entre as técnicas de <i>just-in-time</i> e BSC para aumentar a eficiência operacional.	Conceitual
<i>The golden rules for implementing the balanced business</i>	<i>Information Management & Computer Security</i>	(Roest, 1997)	Estabeleceu 10 regras de ouro para a implantação do BSC.	Conceitual

<i>scorecard</i>				
<i>Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance</i>	<i>Human Resource Management</i>	(Yeung e Berman, 1997)	A medição do desempenho dos recursos humanos contribui para o desempenho de uma empresa, pois constroem <i>capabilities</i> , melhora a satisfação dos empregados, clientes e acionistas.	Estudo de caso
<i>Weighing it up - a literature review for the balanced scorecard</i>	<i>The Journal of Management Development.</i>	(Hepworth, 1998)	Focou na diferença da ampla utilização do método de BSC nos EUA e da pouca utilização desse método no Reino Unido. Aponta para as principais características desse movimento, como a visão a longo prazo e a medição de medidas soft (qualidade, satisfação).	Conceitual
<i>Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?</i>	<i>Management Decision</i>	(Dinesh & Palmer, 1998)	Compararam os métodos de mensuração de desempenho MPO (<i>management by objectives</i>), de Druker (1955), e o BSC, de Kaplan e Norton (1990). Chegaram à conclusão de que os dois métodos são parecidos, porém o BSC consegue melhores resultados, pois alia índices de desempenho com fatores subjetivos.	Conceitual
<i>Supporting the balanced scorecard</i>	<i>Work Study</i>	(Sanger, 1998)	O conceito de <i>balancedscorecard</i> sugere que o sucesso eo estado de uma organização podem ser melhor avaliados tendo uma visão equilibrada através de uma série de medidas de desempenho. Esse documento descreve as principais características das questões conceituais e os endereços que devem ser abordadas na implementação.	Conceitual
<i>The balanced scorecard : A potent tool for energizing and focusing healthcare Organizations Management</i>	<i>JournalofHealthcare Management</i>	(Chow, Ganulin, Haddad,Williamson, 1998)	Analisaram o BSC em uma empresa prestadora de serviços de saúde.	Estudo de caso
<i>New MeasuresofSuccess</i>	<i>The journal of business strategy</i>	(Skyrme & Amidon, 1998)	Estabeleceram uma ligação entre a gestão do conhecimento e o BSC.	Estudo de caso

<i>The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers</i>	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	(Marr, et al., 2004)	Demonstram a importância da interdependência entre os ativos organizacionais, tanto tangíveis quanto intangíveis.	Estudo de caso
<i>Performance management and organizational intelligence: adpting the balanced scorecard in Larvik municipality</i>	<i>International Public Management Journal</i>	(Askim, 2004)	Mudança nos processos em quatro departamentos, com o foco nas mudanças em suas práticas de gestão e aprendizagem organizacional. Apesar do controle variar, a aprendizagem se mantém semelhante.	Estudo Longitudinal por 05 anos em quatro empresas.
<i>A framework of intangible valuation areas: aligning business strategy and intangible assets</i>	<i>Journal of intellectual capital</i>	(Green e Ryan, 2005)	Afirmam que a adequação e codificação dos recursos intangíveis facilitam a medição do Balanced Scorecard. Os ativos intangíveis estão alinhados com sucesso organizacional e são um produto do design da organização, são a captura e conversão do conhecimento em lucro dentro da empresa.	Conceitual
<i>Intellectual Capital: concept and its measurement</i>	<i>Finance India</i>	(Bhartesh e Bandyopadhyay, 2005)	Identificar e classificar os componentes do capital intelectual.	Conceitual
<i>The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital</i>	<i>Journal of the Intellectual Capital</i>	(Wu, 2005)	Discutir como integrar o BSC com capital intelectual e lidar com as questões da criação, formação, medição, comunicação e mesmo de gestão estratégica do capital intelectual.	Conceitual
<i>Do Scorecard Add Up?</i>	<i>CA Magazine</i>	(Angel & Rampersad, 2005)	Trazer os indicadores de desempenho para próximo das pessoas. Esses indicadores devem estar alinhados com os indicadores individuais. E com isso melhorar o desempenho sustentável.	Conceitual
<i>Steps toward an automated scorecard system</i>	<i>Healthcare Financial Management</i>	(Johnson, 2006)	Procurou estabelecer como elaborar métricas para sistemas informatizados, pois, criar as métricas corretas, é a parte mais difícil da gestão do desempenho com um sistema de scorecard e a definição das métricas em comum acordo é melhor do que escolher as métricas técnicas.	Conceitual

<i>Balanced Scorecard</i> : análise bibliométrica dos artigos publicados no Enanpad no período de 1999 a 2007	<i>Convibra-congresso virtual brasileiro de administração</i>	(Goes et al., 2009)	Análise de 37 artigos, coletados nos anais do Enanpad, no período de 1999 a 2007. Após esse levantamento, foi realizado um levantamento das referências bibliográficas dos artigos selecionados. Para tanto, foi confeccionado um formulário de coleta de dados, com o objetivo de facilitar o levantamento de informações, através do qual buscou obter os seguintes conhecimentos: quais os autores brasileiros e estrangeiros e as fontes de publicações com maiores referências no assunto <i>Balanced Scorecard</i> .	Estudo bibliométrico realizado sobre a temática <i>Balanced Scorecard</i> .
<i>The balanced scorecard: a new challenge</i>	<i>Journal of Management Development</i>	(Chavan, 2009)	A utilização de BSC causa impactos profundos na cultura organizacional.	Estudo de casobaseado em duas empresas multinacionais e podem ser diferentes com pequenas e médias empresas
Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e <i>Balanced Scorecard</i> : em busca da vantagem competitiva sustentável	Revista de Ciências da Administração	(Oliveira, Gonçalves, e Paula, 2010)	Apresenta um modelo teórico que integra três importantes temas relacionados à Teoria da Estratégia na atualidade – Visão Baseada em Recursos da empresa (VBR), Inteligência Competitiva (IC) e Balanced Scorecard (BSC) – nos planos da formulação e implementação estratégicas.	Conceitual

Nesse quadro (7), encontra-se um resumo de publicações referentes ao assunto entre os anos 1994 a 2014. Procurou-se evidenciar as publicações, o objetivo e o resultado dos trabalhos. Observa-se a predominância do estudo de caso como principal método de pesquisa. Nesses estudos, os pesquisadores investigam, em profundidade, um tipo ou alguns tipos de empresa que adotaram o BSC como ferramenta de medida de desempenho.

Em outros estudos, pesquisadores argumentam a importância do BSC levando em consideração a produção conceitual, buscando o aprofundamento teórico de conceitos e procedimentos discutidos em publicações anteriores.

Todos esses trabalhos se mantêm como importantes fontes de referência para esta pesquisa, que tem como um dos seus principais conceitos o desempenho organizacional operacionalizado por meio do BSC.

2.4 A relação da ambidestria, suas estratégias formadoras, e o desempenho

Ambidestria Organizacional refere-se às empresas ambidestras, ou seja, que não são apenas eficientes na gestão das demandas dos negócios atuais, mas também são flexíveis e adaptáveis às mudanças no ambiente, muitas vezes, volátil, flexível e dinâmico (HAMEL, 2000), para garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

O termo significa a capacidade de se conseguir realizar, simultaneamente, atividades de exploração de novas possibilidades nos negócios, bem como a exploração, que é a estratégia de simplificar as operações do negócio, tendo como resultado, a maximização dos lucros (Benner e Tushman, 2003, Kohtamäki, Kautonen, & Kraus, 2010) e a sobrevivência a longo prazo (Gibson e Birkinshaw, 2004).

Tushman e O'Reilly III (1996) afirmaram que, manter um elevado nível de exploração e exploração ao mesmo tempo, é uma tarefa complexa e difícil, pois envolve a competição por recursos escassos (Simsek, 2009). Estas atividades são diferentes, e até mesmo conflitantes em termos de estruturas, processos, capacidades e culturas (TUSHMAN e O'REILLY III 1996 ; STUBNER et al, 2012).

Consequentemente, nesse caso particularmente, os conflitos , contradições e inconsistências são previsíveis. O'Reilly III e Tushman (2004), em seus estudos anteriores, atestaram ser impossível para uma organização ambidestra obter, simultaneamente, altos níveis de exploração e aproveitamento. É preciso definir uma separação de contextos estruturais e não estruturais relacionados à cultura, valores e mentalidades (EISENHARDT e MARTIN, 2000).

A relação entre a Ambidestria, e suas estratégias formadoras, com o Desempenho Organizacional foi descrita por alguns autores (Gassenferth e Soares, 2007,Schulze, et al, 2008,Neerijnen et al, 2012,Boumgarden et al, 2012)que consideram que, para a empresa ser ambidestra, é essencial ter a exploração integrada à exploração, só assim as empresas podem encontrar as valiosas combinações e recombinações de conhecimento exploratório e explorador que impulsionam o desempenho (NEERIJNEN et al., 2012).

2.4.1 Ambidestria e Desempenho

Um dos primeiros estudos que abordou, explicitamente, a estreita relação entre ambidestria organizacional e desempenho organizacional foi o de Gibson e Birkinshaw (2004). Dentro desse estudo, a ambidestria é a capacidade comportamental para utilizar simultaneamente exploração e exploração. Ao fazê-lo, os autores sugerem que a ambidestria surge quando os líderes estabelecem apoios da organização, em um contexto definido por um conjunto cuidadosamente selecionado de sistemas e processos que permite, coletivamente, as meta-capacidades de exploração (alinhamento) e exploração (adaptabilidade) florescerem, simultaneamente, e, assim, permitir a eficácia organizacional (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

A ambidestria organizacional é dependente da organização e sua estrutura, pois os mecanismos administrativos promovem certos comportamentos em determinados funcionários. Portanto, a estrutura organizacional pode ser caracterizada como forte antecedente para a Ambidestria Organizacional (BAAIJ, et al., 2009).

Levinthal e March (1993), de forma breve, argumentaram que a organização tem como desafio engajar estratégias exploradoras suficientes para assegurar sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente para estratégias exploradoras que garantirão uma viabilidade futura. Fica implícito que as funções de exploração e a exploração têm efeito positivo sobre o desempenho (BOUMGARDEN et al.; 2012). Embora haja estudos que avaliem, separadamente, a relação entre exploração e/ou exploração com o desempenho organizacional, para este estudo, em particular, exploração e exploração serão consideradas variáveis latentes de primeira ordem, que formarão o construto ‘ambidestria’, uma variável latente de segunda ordem. Assim, a hipótese principal deste estudo se relaciona com a análise de associação entre essa variável latente (ambidestria) e o desempenho organizacional. Ainda assim, os próximos itens apresentam alguns estudos cuja relação foi feita considerando-se exploração e exploração separadamente do construto maior, ou seja, a ambidestria.

2.4.2 Exploração e Exploração e Desempenho

Estudiosos organizacionais, ao longo de décadas, têm argumentado que o desempenho de longo prazo de uma organização exige que, simultaneamente, a empresa utilize as estratégias de exploração e exploração (MARCH, 1991, O’REILLY e TUSHMAN, 2004).

Um desafio discutido, para alcançar simultaneamente a exploração e a exploração, é que os elementos do *design* organizacional que promovem essas estratégias são distintos.

Existe uma abordagem alternativa, estabelecida por diversos autores, já descrita neste trabalho como a ambidestria, que exige que uma parte da organização deva desenvolver e se envolver, simultaneamente, com as estratégias de exploração, e a outra parte, com estratégias de exploração. (O’REILLY E TUSHMAN, 2004, BENNER & TUSHMAN, 2003, RAISCH, ET. AL.; 2009).

A ambidestria foi citada por Gulati e Puranam, 2009; Nickerson e Zenger, 2002; Siggelkow e Levinthal., 2003 como uma alternativa, referida como “balanço

organizacional”, que pode ser descrita como a estratégia de enfatizar dinamicamente altos níveis de exploração e exploração em sequências de tempo alternadas entre essas estratégias, com configurações estruturais distintas (BOUMGARDEN et al., 2012).

As estratégias exploratórias dependem de uma organização mais orgânica e menos burocrática, ou seja, descentralizada (DUCAN, 1974, TUSHMAN ET. AL.; 2010). Esse tipo de modelo exige uma estrutura organizacional diferenciada que possibilite à empresa encontrar o desempenho desejado; já a exploração também pode ser analisada como uma estratégia isolada, que promova um desempenho superior à ambidestria e à exploração.

Os estudos de Gibson e Birkinshaw (2004); Gassenferth e Soares (2007); Schulze, et al, (2008); Neerijnen et al (2012) e Boumgarden et al, (2012) abordaram, explicitamente, a estreita relação entre ambidestria organizacional e desempenho. Nesses estudos, a ambidestria é retratada como a capacidade comportamental para utilizar, simultaneamente, exploração e exploração.

A discussão sobre as medidas de desempenho mensuradas pelo BSC já foi abordada, em outros debates evidenciados neste trabalho. Autores como Flood e Carson, (1988), Lingle e William, (1996), Louise, (1996) e Seager et. al, (2007) afirmam que as medidas objetivas são as mais utilizadas para mensurar as informações financeiras.

De acordo com a pesquisa de Fernandes et al., (2006), a maioria dos estudos privilegia o uso de indicadores financeiros ou de processos internos. Partindo desse ponto de vista, essas medidas estão mais evidentes, pois, na maioria das vezes, estão organizadas em banco de dados internos nas organizações. Porém, os estudos de Al-mawali et al., (2010) evidenciaram que a utilização de medidas não financeiras, em particular nos indicadores orientados para o cliente e indicadores orientados os processos, mostraram-se importantes, pois aumentam o desempenho da empresa.

A literatura sobre a mensuração do desempenho por meio da avaliação dos clientes chega à conclusão de que esse tipo de atividade contribui para o desempenho

da empresa, pois constrói *capabilities*, melhora a satisfação dos empregados, e acionistas (MARR, et al; 2004).

A dependência em relação aos clientes para a definição de alguns indicadores de desempenho força a empresa a encarar esse desempenho por meio da avaliação desses clientes. Inclusive, algumas empresas contratam terceiros para a execução de levantamentos anônimos entre os clientes, dando origem a um relatório mais confiável (COSTA, 2006).

A avaliação dos clientes por meio do BSC deve ser feita através de medidas de desempenho subjetivas (VASCONCELOS E BRITO, 2004) e deve se adequar e codificar os recursos e ativos intangíveis, avaliados como importantes para o sucesso organizacional, o que gera a captura e conversão do conhecimento dentro da empresa (GREEN e RYAN, 2005; ANGEL e RAMPERSAD, 2005).

Considerando que as estratégias de aquisição de conhecimento, como a ambidestria, exploração e exploração, podem gerar resultados diferenciados, torna-se importante o questionamento da relação entre essas estratégias e o desempenho medido pelo BSC por meio do indicador dos clientes.

A mensuração da eficiência do processo fornece uma base racional para a seleção de melhorias nesse mesmo processo, como também permite aos gestores identificar as melhores práticas em uma organização e expandir seu uso em outros lugares (Amaratunga et al., 2001). Essa medição fornece visibilidade para melhorias e a tomada de decisões adequadas, nos quesitos de orçamento e controle de processos, o que pode vir a reduzir riscos operacionais e a aprendizagem de estimar os custos com maior precisão em projetos futuros (AMARATUNGA et al., 2001; KAPLAN e NORTON, 2001).

Para (KAPLAN e NORTON, 1996), a medida de desempenho dos processos internos do negócio, vista pelo ponto de vista empresarial, deve identificar quais os processos internos de que essa empresa necessita para alcançar seus objetivos.

Partindo do mesmo pressuposto citado acima, de que as estratégias de aquisição de conhecimento, como a ambidestria, exploração e exploração, podem gerar

resultados diferenciados, torna-se importante o questionamento da relação entre essas estratégias e o desempenho medido pelo BSC por meio do indicador dos processos internos do negócio.

March (1991) sugere três níveis de aprendizagem: a codificação – vista quando a organização aprende com base em codificações de inferências construídas a partir de experiências e rotinas (Levitt e March, 1988), identificada como aprendizagem de ciclo simples (Levitt e March, 1988); a exploração – baseada em buscas, variações, risco, experimentação, flexibilidade e inovação (March,1991), relacionada à aprendizagem de ciclo duplo e a exploração – com ênfase no refinamento das escolhas, eficiência, implementação, execução (March, 1991), refere-se à dêutero-aprendizagem (PERIN et al., 2006).

Argyris (1991) afirmou que a aprendizagem de ciclo simples refere-se à melhor forma de atingir os objetivos existentes e de como manter o desempenho da organização, considerando as normas e valores existentes. Já a aprendizagem de ciclo duplo envolve uma revisão crítica da teoria em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são alterados adequadamente (Argyris, 1991; Senge, 1990). Por fim, a dêutero-aprendizagem é definida por Probst e Buchel (1997) como a habilidade de aprender a aprender, portanto o elemento central, nesse tipo de aprendizagem, é o incremento na habilidade de aprender, isto é, o tema da aprendizagem é a aprendizagem em si.

A Mensuração da Aprendizagem por meio da utilização do BSC é vista como a capacidade da organização de inovar, melhorar e apreender, relaciona-se diretamente com o valor da empresa, ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional que a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens(Costa, 2006). De uma maneira geral, significa como a empresa deve analisar maneiras de aumentar a satisfação do cliente e fazer os processos internos mais eficientes(KAPLAN e NORTON, 1996).

Perin et al; (2006), em seu estudo sobre a relação entre aprendizagem organizacional e desempenho, afirma que poucos estudos empíricos buscaram

analisar essa relação. Esse mesmo autor chega à conclusão, em sua pesquisa, que a orientação para aprendizagem tem forte relação positiva no desempenho da empresa.

Nesta tese, foram utilizadas como amostra empresas que compunham os diferentes setores da economia (indústria, comércio e serviços). Após essa constatação, procurou-se evidenciar as diferenças relacionais entre a ambidestria e o desempenho em cada tipo de setor. Assim, com base nessas considerações, formula-se a hipótese deste estudo:

Existe uma correlação positiva entre a ambidestria e desempenho medido pelo BSC ao ser moderada pelo setor econômico

CAPÍTULO 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Figura 7 sintetiza o modelo de mensuração e estrutural utilizado para a verificação da hipótese. Nota-se que o BSC é uma variável latente de segunda ordem. Já a ambidestria é derivada das variáveis latentes de segunda ordem exploração e exploração. Portanto, uma variável latente de terceira ordem. A variável latente ‘setor’ se insere no modelo como moderadora.

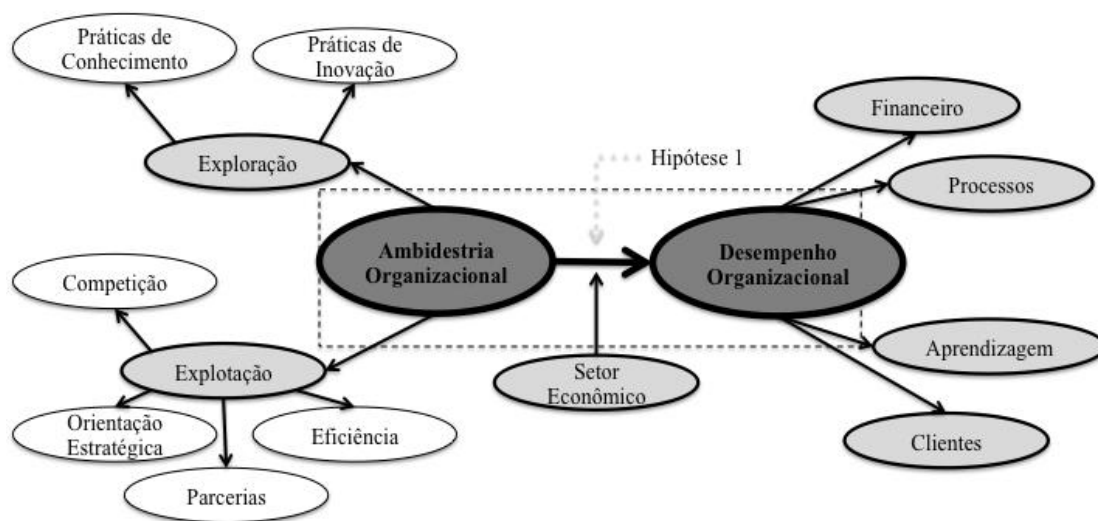


Figura 7 – Modelo de mensuração e estrutural da Pesquisa
 Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Para esta pesquisa, foi utilizada a **Modelagem de Equações Estruturais – MEE**, que é um tipo de análise estatística, e que permite a combinação de um modelo de mensuração a um modelo estrutural que são avaliados ao mesmo tempo (ZWICKER, SOUZA E BIDO, 2008).

3.1 Operacionalização dos conceitos

Os conceitos foram medidos por meio de um questionário composto por duas escalas já utilizadas no Brasil: uma, para mensurar o desempenho organizacional e outra, para classificar as empresas como ambídestras, exploradoras ou exploradoras.

Para mensurar o desempenho organizacional, foi utilizada uma escala proposta, inicialmente, por Popadiuk et. al. (2006), que se baseia em Kaplan e Norton, (1997). Devido à dificuldade de se obter informações contábeis das organizações, essa escala utiliza um conjunto de indicadores baseados na avaliação subjetiva dos informantes sobre a empresa, por meio de uma avaliação tipo Likert, com sete pontos. Essa escala divide-se em quatro indicadores que mensuram o desempenho financeiro, quatro indicadores que mensuram a gestão dos clientes, quatro de gestão de processos internos e quatro que mensuram a aprendizagem e o crescimento.

A avaliação mais próxima de 1 revela uma desfavorabilidade do indicador em termos de desempenho organizacional e, quanto mais próxima de 7, revela uma maior favorabilidade ao indicador (Quadro 8).

Pergunta padrão: Comparativamente com o ano anterior	
Perspectivas	Indicadores

Desempenho Financeiro	A receita líquida atual foi: O retorno sobre o patrimônio líquido investido na empresa foi: A margem bruta sobre vendas (% do lucro bruto sobre vendas) foi: A margem líquida sobre vendas (% de lucro líquido sobre vendas) foi:
Gestão de clientes	A participação das exportações nas vendas foi: O volume de vendas por funcionário foi O nível de satisfação dos revendedores foi: A lucratividade dos revendedores foi: A taxa de fidelização de clientes foi: A quantidade de novos clientes conquistados foi: A quantidade e o lançamento de novos produtos /serviços foi: O percentual de reclamações de produtos /serviços foi: A variação da participação de mercado foi: O nível de satisfação dos clientes foi:
Gestão de processos internos	A taxa de desperdício da matéria-prima foi: O prazo de entrega de produtos e serviços foi: A taxa de devolução de produtos e serviços fabricados foi: O custo médio dos produtos/serviços foi: A proporção de atividades terceirizadas foi: O volume de investimentos em pesquisa e em desenvolvimento foi: A logística dos processos de produção e entrega dos produtos foi: A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa foi: O grau de utilização da capacidade instalada foi: O controle de qualidade para os clientes foi:
Aprendizagem e crescimento	A quantidade de cursos internos e externos patrocinados pela empresa foi: A quantidade de cursos externos feitos por iniciativa dos funcionários foi: O grau de satisfação dos funcionários com a carreira foi: A proporção de pessoal qualificado foi: A quantidade de incentivos concedidos aos empregados foi: A captação de sugestões de clientes /funcionários foi: A avaliação das competências individuais foi: A rotatividade de pessoal foi:

Quadro 8 – Perspectivas e Indicadores de desempenho
Fontes: Popadiuk (2006)

Quanto à exploração e exploração, a escala aqui utilizada é resultante de estudos iniciados por Popadiuk (2007), nos quais foi desenvolvida uma etapa qualitativa envolvendo quatro empresas. À época, foi elaborado um roteiro, com base em fundamentação teórica e aplicado nessas empresas. A análise permitiu identificar a necessidade de aprimoramentos quanto à especificidade do instrumento de coleta, associado com o tipo de atividade econômica da empresa, bem como adquirir certo grau de familiaridade com os conceitos estudados.

Isso revelou um conjunto de elementos associados com exploração e exploração não identificados na literatura, que contribuíram para um entendimento aplicado dos conceitos. Posteriormente, uma primeira versão da escala foi desenvolvida e aplicada num Instituto de Desenvolvimento Tecnológico, obtendo-se respostas de 70 funcionários. O que permitiu uma primeira avaliação de validade e confiabilidade da

escala.

Posteriormente, em 2009, o questionário estruturado sofreu outras adaptações e foi pré-testado junto a uma amostra de dez empresas, permitindo-se identificar eventuais problemas decorrentes de estrutura lógica das questões, conceitos utilizados e quantidade de questões. A coleta de dados foi realizada durante o segundo semestre de 2009 e início de 2010. A escala finalizada foi publicada em 2012.

A escala proposta por Popadiuk (2012) faz uma classificação das empresas devido ao grau de exploração, exploração e ambidestria. Consta de 45 indicadores, (Quadro 9), divididos em seis categorias. Sendo que 10 são relativos ao conhecimento da empresa, 10 medem a inovação na empresa (que juntas classificam a empresa como exploradora), oito medem a competição enfrentada pela empresa, dois medem a orientação estratégica da empresa, sete medem a eficiência do foco dessa empresa e oito medem as redes de relacionamento da empresa (que, em conjunto, classificam a empresa como exploradora). No seu estudo, para classificar essas empresas, Popadiuk (2012) utilizou uma análise de *cluster*.

Dimensões		Indicadores
Empresa Exploradora	Práticas de conhecimento organizacional	Volume de geração de novas ideias Uso de novas fontes de conhecimentos de parcerias Conhecimento existente em fontes formais Utilização do conhecimento já existente dentro da empresa Compartilhamento de conhecimentos internos Processos de aprendizado individual Processos de aprendizado coletivo Capacitação da equipe Intensidade do desenvolvimento das pessoas Valorização do conhecimento individual
	Práticas de Inovação	Foco em produtos ou processos totalmente novos Desenvolvimento de protótipos Taxa de inovação de produtos Inovação em técnicas de marketing Abertura de novos canais de distribuição Foco em inovações radicais em produtos Foco de inovações radicais em tecnologias Busca constante de novos mercados Desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores Participação agressiva de alianças tecnológicas
Empresa Explotadora	Competição	Surgimento de novos concorrentes Existência de produtos ou processos substitutos Competição no mercado local Competição por preço no mercado local Competição selvagem na indústria Existência de guerra promocional na indústria

		Concorrência cobre as ofertas facilmente Competição por preço é o ponto alto da indústria
	Orientação Estratégica	Visão estratégica focada no presente Estratégias relacionadas com o curto prazo
	Eficiência	Criação de rotinas detalhadas Importância da eficiência Foco na execução de atividades Preocupação com ganho em escalas Os mecanismos de controle organizacionais são: Foco em custos Foco orientado à produção
	Parcerias	Existência de relacionamento local com parceiros externos Grau de dependência dos parceiros externos Uso de contratos nas relações com parceiros externos Transparência em trabalhos conjuntos parceiros externos Tempo de duração de nossas parcerias externas Grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos Preocupação com a formação de parcerias externas Quantidade de parceiros externos com nossa empresa

Quadro 9 – Dimensões e Indicadores

Fontes: Popadiuk (2012)

Portanto, esta pesquisa replicou as duas escalas desenvolvidas por Popadiuk, em 2006 e 2012 (explicadas anteriormente), em um único questionário (ANEXO 1), como uma forma de mensurar os conceitos de ambidestria por meio das estratégias de exploração e exploração e desempenho com as medidas do *Balanced Scorecard*. A escolha pela replicação dessas escalas e não pela elaboração de uma nova escala, a partir dos construtos, deve-se a todas as técnicas estatísticas de validade pelas quais esses instrumentos de coleta de dados já passaram, que comprovaram a eficácia dos mesmos.

3.2 Amostra e unidades de análise

A amostra, não probabilística e de caráter intencional contemplou empresas localizadas, principalmente, na cidade de São Paulo e seu entorno, que trabalham com os três setores da economia: Indústria, Comércio e Serviços.

A unidade de análise desta pesquisa foi a empresa, e o informante foi algum profissional com o perfil de supervisão, gerência ou diretoria.

Pela dificuldade em delimitar uma área específica das organizações, os dados da pesquisa referem-se à organização como um todo. Preferencialmente, gerentes foram os respondentes, supondo-se que eles tivessem uma visão mais integrada da empresa.

As empresas abordadas relacionavam-se com o ramo automotivo, em cada um dos setores da economia, seja no comércio, indústria ou em serviços, pois essa área é de afinidade do grupo de pesquisa e, por consequência, da pesquisadora.

Para a coleta dos dados, foram adotadas várias estratégias. Assim, parte foi por contato pessoal, por telefone, parte foi por *e-mail*, parte foi envio por mala direta e retorno pago. Parte da coleta foi realizada mediante a técnica de bola-de-neve. Isto é, a partir de uma amostra inicial de informantes, obtida do cadastro de alunos de lato sensu e stricto sensu que trabalhavam nas empresas, foi solicitado que eles indicassem outros potenciais respondentes. Assim, a amostra final ficou composta por 249 informantes.

CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, considerando-se os procedimentos metodológicos apresentados anteriormente. Em uma primeira etapa, serão relatados os procedimentos quanto à análise descritiva dos dados. Nela, serão apresentados e analisados os dados que caracterizam a amostra e, em seguida, a análise de frequência das variáveis por construtos do modelo.

Em uma segunda etapa, serão relatados os dados da modelagem de equações estruturais, iniciando-se pela análise do modelo de mensuração, em seguida, pela análise do modelo estrutural.

4.1 Perfil das empresas pesquisadas

O questionário composto pelas escalas já discutidas incluía também perguntas introdutórias em seu início, com a finalidade auxiliar na avaliação do perfil das empresas pesquisadas. De acordo com a pesquisa, 41,8% das empresas foram declaradas como líderes em sua atividade; 50,6% tiveram um faturamento estimado de até 50 milhões de dólares e 29,0% tinham em seus quadros mais de 2.000 empregados. Dessas, 85,7% estavam localizadas no Estado de São Paulo. Dos informantes, 70,6% eram do gênero masculino; 94,0% tinham formação superior; 81,8% tinham idade superior a 30 anos e 80,7% assumiam cargos em níveis gerenciais. Essa amostra foi composta em 31,3% por entrevistados que trabalhavam no setor industrial da economia; 20,5%, no setor comercial e 48,2% no setor de serviços.

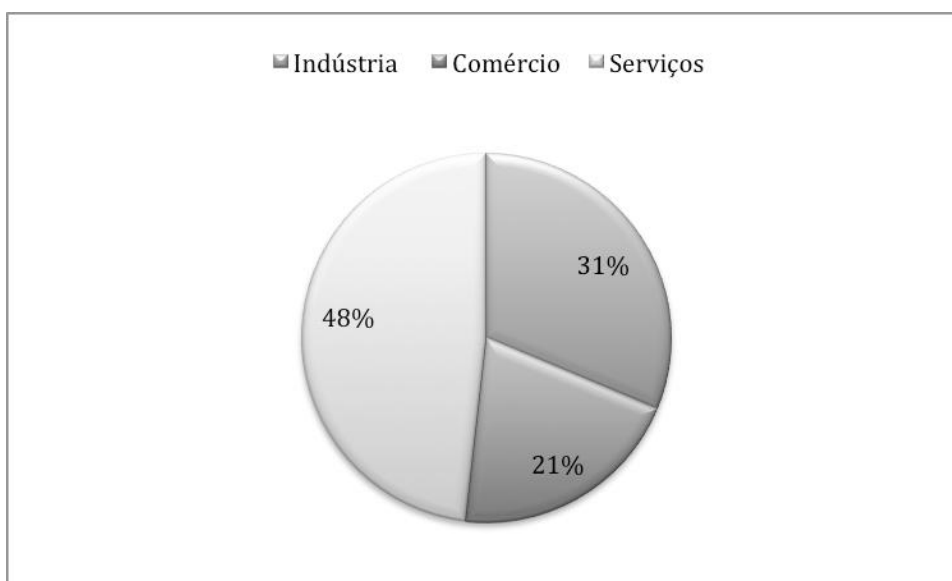


Figura 8 – Composição da Amostra

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

No setor industrial, pelo menos, 34,0% dos entrevistados trabalhavam na indústria automotiva. No setor comercial, 62,7% da amostra correspondia a informantes empregados em concessionárias de veículos. No setor de serviços, 47,5% da amostra referida correspondia a informantes que trabalham no setor dos seguros e finanças.

A Tabela 1 apresenta os resultados relativos ao objetivo específico 1, que consiste em avaliar a intensidade das orientações para exploração e exploração. Essa intensidade é representada pelas médias dos indicadores, associadas a cada uma das seis dimensões do modelo e, além disso, são segmentadas pelos três setores da pesquisa.

Tabela 1 – Intensidade das Orientações para Exploração e Exploração segmentada pelo setor econômico.

	Indústria	Comércio	Serviços	Total	
EXPLORAÇÃO	PRÁTICAS DE CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL				
	Volume de geração de novas ideias	4,56	4,84	4,7	4,69
	Uso de novas fontes de conhecimentos de parcerias	4,63	4,84	4,83	4,77
	Conhecimento existente em fontes formais	5,06	4,98	5,06	5,04
	Utilização do conhecimento já existente dentro da empresa	5,21	5,22	5,24	5,22
	Compartilhamento de conhecimentos internos	4,86	4,92	4,97	4,93
	Processos de aprendizado individual	4,95	5,02	5,08	5,02
	Processos de aprendizado coletivo	5,03	4,86	4,95	4,96
	Capacitação da equipe	5,12	5,45	5,23	5,24
	Intensidade do desenvolvimento das pessoas	4,9	5,24	5,12	5,07
	Valorização do conhecimento individual	4,78	5,16	5,18	5,05
	PRÁTICAS DE INOVAÇÃO				
	Foco em produtos ou processos totalmente novos	4,94	4,98	4,88	4,92
	Desenvolvimento de protótipos	4,56	4,39	4,08	4,29
	Taxa de inovação de produtos	4,82	4,9	4,62	4,74
	Inovação em técnicas de marketing	4,46	5	4,47	4,58
	Abertura de novos canais de distribuição	4,35	4,75	4,2	4,36
	Foco em inovações radicais em produtos	4,05	4,9	4,05	4,22
	Foco de inovações radicais em tecnologias	4,28	4,75	4,32	4,39
	Busca constante de novos mercados	4,81	5,22	4,8	4,89
Desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores	4,51	5,02	4,61	4,66	
Participação agressiva de alianças tecnológicas	3,95	4,59	4,33	4,26	
EXPLOTAÇÃO	COMPETIÇÃO				
	Surgimento de novos concorrentes	4,09	5,2	4,3	4,42
	Existência de produtos ou processos substitutos	4,13	4,9	4,18	4,31
	Competição no mercado local	4,85	5,57	5,21	5,17
	Competição por preço no mercado local	5,18	5,73	5,31	5,35
	Competição selvagem na indústria	4,68	5,47	4,72	4,86

Existência de guerra promocional na indústria	4,4	5,41	4,38	4,59
Concorrência cobre as ofertas facilmente	4,38	4,69	4,16	4,34
Competição por preço é o ponto alto da indústria	4,64	5,33	4,63	4,78
ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA				
Visão estratégica focada no presente	5,38	5,76	5,43	5,48
Estratégias relacionadas com o curto prazo	5,54	5,69	5,25	5,43
EFICIÊNCIA				
Criação de rotinas detalhadas	5,05	5,22	5,05	5,08
Importância da eficiência	5,85	5,75	5,82	5,81
Foco na execução de atividades	5,77	5,49	5,56	5,61
Preocupação com ganho em escalas	5,67	5,73	5,44	5,57
Os mecanismos de controle organizacionais são:	5,14	5,51	5,48	5,38
Foco em custos	5,77	5,75	5,63	5,69
Foco orientado à produção	5,63	5,55	5,39	5,5
PARCERIAS				
Existência de relacionamento local com parceiros externos	5,46	5,22	5,27	5,32
Grau de dependência dos parceiros externos	4,79	4,53	4,38	4,54
Uso de contratos nas relações com parceiros externos	5,1	5	5,09	5,08
Transparência em trabalhos conjuntos parceiros externos	5,14	5,29	5,23	5,22
Tempo de duração de nossas parcerias externas	5,19	5,33	5,13	5,19
Grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos	4,9	5,22	4,85	4,94
Preocupação com a formação de parcerias externas	5,06	5,18	5	5,06
Quantidade de parceiros externos com nossa empresa	4,96	5	4,83	4,9

Fonte: SmartPLS3.0.M3.

Elaborada pela autora (2014).

Já a Tabela 2, apresenta os resultados relativos ao objetivo específico 2, que consiste em avaliar a intensidade da utilização de indicadores do BSC utilizados para a mensuração do desempenho organizacional. Essa intensidade também está representada pelas médias dos indicadores associadas a cada uma das quatro dimensões do modelo e, além disso, são segmentadas pelos três setores da pesquisa.

Tabela 2 – Intensidade da utilização de indicadores do BSC seguidos pelo setor econômico

INDICADORES DE DESEMPENHO	Indústria	Comércio	Serviços	Total
DESEMPENHO FINANCEIRO				
Faturamento bruto	5,31	5,75	5,58	5,53
Retorno sobre o patrimônio líquido	4,78	5,61	5,14	5,12
Margem bruta sobre vendas	4,69	5,43	4,90	4,94
Margem líquida sobre vendas	4,65	5,39	4,95	4,95
Capacidade de pagar as contas no vencimento	5,22	5,78	5,37	5,41
GESTÃO DE CLIENTES				
Taxa de fidelização de clientes	4,83	5,47	5,11	5,1
Quantidade de novos clientes conquistados	4,96	5,51	5,11	5,1
Criação/lançamento de novos produtos ou serviços	4,86	5,49	5,08	5,09
Variação da participação de mercado	4,74	5,06	4,98	4,92
PROCESSOS				
Volume de investimentos em P&D	4,33	4,88	4,68	4,61
Logística dos processos de produção e entrega dos produtos foi:	4,81	5,63	4,98	5,06
Quantidade de inovações em todas as áreas da empresa foi:	4,85	5,25	4,91	4,96
Controle de qualidade para os clientes foi:	5,03	5,75	5,07	5,19
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO				
Quantidade de cursos internos e externos patrocinados pela empresa foi:	4,26	5,1	4,82	4,7
Quantidade de cursos externos feitos por iniciativa dos funcionários foi:	4,37	4,53	4,66	4,54
Quantidade de incentivos concedidos aos empregados foi:	4,36	5,04	4,78	4,7
Avaliação das competências individuais	4,55	4,94	5,08	4,89

Fonte: SmartPLS3.0.M3.

Elaborada pela autora (2014).

4.2 Modelo de análise

Para a análise dos resultados da pesquisa, visando o desenvolvimento de um modelo que permitiu caracterizar uma empresa como tendo uma orientação de exploração, exploração, ambidestria e a influência dessas orientações no desempenho mensurado por meio do BSC, levando em consideração os setores econômicos, foram aplicadas duas técnicas analíticas: a primeira, a análise de componentes principais (PCA), cujo objetivo foi a eliminação de itens que apresentavam baixa comunalidade, comprometendo os resultados de validade convergente, confiabilidade e validade discriminante (Pett et al; 2003). A segunda técnica consistiu na análise fatorial confirmatória, mediante o uso do método de estimação PLS (PartialLeastSquares).

Esse procedimento teve a finalidade de examinar a validade convergente e discriminante dos construtos exploração, exploração, ambidestria e do BSC (ANDERSON E GERBING, 1998). Na sequência, são apresentadas, em primeiro lugar, as explicações e as estatísticas relativas à exploração, exploração e ambidestria. Posteriormente, são apresentadas as explicações e as estatísticas relativas ao BSC. Devido à distribuição da amostra em três tipos de setor econômico, ao final, procurou-se fazer uma análise em separado do modelo, levando em consideração cada ramo de atividade, com o objetivo de avaliar se havia algum efeito, devido à moderação, produzido pela variável relativa ao setor econômico.

4.3 Avaliação do modelo de ambidestria, exploração e exploração

O modelo desenvolvido para avaliação de exploração, exploração e ambidestria previa duas variáveis latentes reflexivas de segunda ordem, conforme estabelecido pela revisão da literatura. A primeira variável de segunda ordem foi denominada exploração e suas variáveis latentes de primeira ordem são: eficiência, competição, orientação estratégica e parcerias. A explicação para a alocação desses construtos, nessa variável latente, foi porque, segundo a escala de sete pontos, as respostas, tendendo ao limite superior dessa escala, revelavam orientação mais favorável à

exploração. Da mesma forma, a outra variável de segunda ordem, exploração, ficou derivada de duas variáveis latentes de primeira ordem: práticas de conhecimento organizacional e práticas de inovação. Nesse caso, as respostas, tendendo ao limite superior da escala, revelavam uma orientação favorável à exploração. A Figura 9 sintetiza a formação dessas duas variáveis latentes.



Figura 9 – Variáveis de Segunda Ordem : exploração e exploração
 Fonte: Elaborado pela autora (2014).

4.3.1 Análise de Componentes Principais

O questionário utilizado na pesquisa ficou composto de 60 atributos, distribuídos conforme Quadro 9. Como, a priori, devido à revisão da literatura sobre exploração, exploração e ambidestria, foram identificadas as seis dimensões apresentadas na Tabela 1, em primeiro lugar procurou-se verificar, efetivamente, se elas estavam presentes no modelo estatístico. Para isso, utilizando-se a amostra de 249 respondentes, foi aplicada a análise de componentes principais. Após a realização da Análise de Componentes Principais – ACP – uma técnica da estatística multivariada, que consiste em transformar um conjunto de variáveis originais em outro conjunto de variáveis de mesma dimensão, denominadas de componentes principais Johnson (1999).

Os componentes principais apresentam propriedades importantes: cada componente principal é uma combinação linear de todas as variáveis originais, são independentes entre si e estimados com o propósito de reter, em ordem de estimação, o máximo de informação, em termos da variação total contida nos dados. A análise de componentes principais é associada à ideia de redução de massa de dados, com menor perda possível da informação. Mediante essa análise, alguns dos atributos não se revelaram aderentes ao modelo e foram excluídos (Chan, 2003). Dessa maneira, o modelo apresentado foi desenvolvido mediante a utilização dos 45 atributos restantes.

Tabela 3 – Número de atributos associados às dimensões

Dimensão	Número de atributos	
	Originais	Após ACP
Práticas de conhecimento	12	10
Práticas de Inovação	16	10
Competição	8	8
Orientação estratégica	4	2
Eficiência organizacional	11	7
Parcerias	9	8
TOTAL	60	45

Fonte: SmartPLS3.0.M3.

Elaborada pela autora (2014).

4.3.2 Análise da Validade Convergente e Validade Discriminante

Em termos gerais, a validade refere-se ao grau que um instrumento mede a variável que ele se propôs a medir (MARTINS, 2006). A validade pode ser definida com várias técnicas. A mais simples, e também menos satisfatória, é chamada de Validade Aparente, refere-se ao fato de o instrumento parecer válido, é subjetiva, feita por meio do julgamento do pesquisador. As escalas utilizadas neste estudo possuem validade aparente, pois foram analisadas em pré-testes e aprovadas pelos pesquisadores e entrevistados.

Outra técnica, a validade de conteúdo, refere-se ao grau em que um instrumento evidencia um domínio específico de conteúdo do que se pretende medir (SAMPIERI, 1996). Ou seja, o instrumento de medição deve conter todos os itens do domínio do

conteúdo das variáveis que se pretende medir. Nesta pesquisa, a área do conteúdo a ser avaliado foi todo descrito do Capítulo 2.

A validade de critério estabelece a validade do instrumento de mensuração comparando com algum critério externo ou teoria ou padrão. Quanto mais os resultados do instrumento de medida se relacionam com o padrão, maior a validade de critério. Se o critério se fixa no presente, tem-se a validade convergente (MARTINS, 2006).

Para a análise da **validade convergente** do modelo proposto, foram adotados os quatro critérios sugeridos por Hair et al (2005):

- Cargas fatoriais maiores que 0,7;
- Confiabilidade composta maior que 0,7;
- AVE – variância extraída média – superior a 0,5
- Valores de *t* maiores que 1,96.

O instrumento de mensuração não deve estar relacionado com variáveis que não lhe dizem respeito, ou seja, com um falso critério. Isto é, a carga fatorial em um fator deve ser maior do que a carga fatorial em outro fator. Essa característica é formalmente conhecida como validade discriminante (SAMPIERI, 1996).

Para a análise da **validade discriminante** foram utilizados dois critérios:

- A carga fatorial (*crossloadings*) no construto maior do que a carga nos demais construtos;
- A verificação do quadrado das correlações entre as variáveis, cujos valores devem ser inferiores aos índices da AVE para cada construto (Fornell and Larcker, 1981).

Tabela 4 - Estatísticas relativas à validade convergente e confiabilidade

Variável Latente	Carga Fatorial	t	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	Média
Exploração - 2 ordem	-		0.84	0.91	-	
Práticas de Inovação	0.921	93.2	0.69	0.96	0.95	4,31
Práticas de	0.915	86.4	0.67	0.95	0.94	4,99

Conhecimento						
Explotação - 2 ordem	-		0.46	0.77	-	
Competição	0.445	4.5	0.59	0.92	0.90	4,73
Orientaçãoestratégica	0.609	12.7	0.90	0.94	0.88	5,46
Eficiência	0.826	32.0	0.70	0.94	0.93	5,52
Parcerias	0.721	23.2	0.63	0.93	0.92	5,03
Critérios de Avaliação		> 1.96	> = 0.5	> = 0.7	> = 0.7	

Fonte: SmartPLS2.0.M3.

Elaborada pela autora (2014)

Pela observação da Tabela 2, pode ser notado que todas as cargas fatoriais eram altamente significantes ($p < 0,0001$) e, com exceção dos atributos competição e orientação estratégica, todos os demais apresentaram uma carga fatorial igual ou maior que 0,7, considerando os valores de 0,69 para práticas de inovação e 0,67 para práticas de conhecimento, que ficaram próximas do limite mínimo. Revelando que, para esses critérios, o modelo ficou adequado em termos de sua validade convergente, o que foi confirmado pelos valores de AVE – superiores a 0,5, com exceção da variável latente exploração, que ficou em 0,46, mas muito próxima do limite mínimo.

A confiabilidade medida pelo alfa de Cronbache pela confiabilidade composta (*compositereliability*) também se revelou adequada, com valores superiores a 0,7. De um modo geral, um instrumento é classificado como tendo confiabilidade apropriada quando o alfa de Cronbach é pelo menos 0,70 (NUNNALLY, 1978), quanto maiores os valores, maior a consistência interna do instrumento (CORBETTA, 2003). A confiabilidade composta é um indicador da consistência interna do instrumento recomendado para análises realizadas por meio de equações estruturais (HAIR et al., 2009).

Quanto à validade discriminante, verificou-se que todas as cargas fatoriais (*crossloadings* – Tabela 2) de cada uma das seis dimensões do modelo sempre foram maiores comparativamente com as cargas fatoriais associadas às outras dimensões, revelando discriminação adequada quanto a esse critério (Tabela 2). Considerando-se o critério da comparação das correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem e a raiz quadrada da AVE (Ching, 1998) verifica-se, pela Tabela 3, que elas são menores que as AVE, (diagonal principal) revelando, também nesse critério, a validade discriminante.

Tabela 5 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem^{3,4}

Variáveis Latentes		1	2	3	4	5	6
Explore	1 Práticas de Conhecimento	0.818					
	2 Práticas de Inovação	0.698	0.831				
Exploit	3 Competição			0.786			
	4 Orientação Estratégica			0.183	0.948		
	5 Eficiência			0.145	0.512	0.834	
	6 Parcerias			0.204	0.288	0.404	0.794

Fonte: SmartPLS2.0.M3.Elaborada pela autora (2014).

Verifica-se, também, na tabela 4, as cargas cruzadas de todos os indicadores, constata-se que a maioria das variáveis possuem uma alta associação com o seu construto. Somente as variáveis: Concorrência cobre nossas ofertas facilmente (0,671) e Grau de dependência dos parceiros externos (0,645) apresentaram associação moderada.

Tabela 6 – Cargas cruzadas

Indicadores	Exploração		Exploração				t	Média
	1	2	3	4	5	6		
1 Práticas de conhecimento								
Volume de geração de novas ideias	0,719	0,573	0,233	0,310	0,412	0,289	18,91	4,69
Uso de novas fontes de conhecimentos de parceiros	0,769	0,582	0,226	0,373	0,466	0,343	22,91	4,77
Conhecimento existente em bases de dados	0,794	0,545	0,139	0,379	0,491	0,362	28,75	5,04
Utilização do conhecimento já existente na empresa	0,790	0,507	0,187	0,309	0,454	0,308	22,64	5,22
Compartilhamento	0,854	0,578	0,138	0,349	0,497	0,407	47,93	4,93

³Nota 1: Na diagonal, foram inseridos os valores da raiz quadrada da AVE para avaliação da validade discriminante.

⁴Nota 2: A correlação entre Exploração e Exploração foi igual a 0.69 (p < 0.0001)

de conhecimentos internos								
Aprendizado individual	0,801	0,542	0,129	0,369	0,417	0,394	28,23	5,02
Aprendizado coletivo	0,854	0,574	0,122	0,389	0,515	0,407	43,21	4,96
Capacitação da equipe	0,855	0,583	0,160	0,353	0,524	0,404	50,49	5,24
Intensidade do desenvolvimento das pessoas	0,884	0,635	0,183	0,395	0,562	0,388	58,46	5,07
Valorização do conhecimento individual	0,824	0,562	0,113	0,359	0,482	0,389	35,05	5,05
2 Práticas de inovação	1	2	3	4	5	6	T	
Foco em produtos ou processos totalmente novos	0,579	0,812	0,204	0,446	0,433	0,383	24,36	4,92
Desenvolvimento de protótipos	0,484	0,756	0,244	0,366	0,411	0,383	18,29	4,29
Taxa de inovação de produtos	0,615	0,835	0,144	0,394	0,469	0,438	35,96	4,74
Inovação em técnicas de marketing	0,556	0,828	0,197	0,421	0,516	0,375	31,96	4,58
Abertura de novos canais de distribuição	0,483	0,816	0,219	0,386	0,419	0,358	30,25	4,36
Foco em inovações radicais em produtos	0,605	0,888	0,168	0,432	0,479	0,419	63,00	4,22
Foco de inovações radicais em tecnologias	0,587	0,849	0,133	0,390	0,509	0,387	40,24	4,39
Busca constante de novos mercados	0,541	0,796	0,201	0,418	0,480	0,292	22,64	4,89
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	0,692	0,830	0,177	0,397	0,497	0,357	35,65	4,66
Participação agressiva de alianças tecnológicas	0,567	0,802	0,109	0,410	0,460	0,449	29,49	4,26
3 Competição	1	2	3	4	5	6	T	
Surgimento de novos concorrentes (novos entrantes)	0,191	0,176	0,760	0,102	0,118	0,200	17,09	4,44
Existência de produtos ou processos substitutos	0,275	0,285	0,713	0,167	0,121	0,239	11,80	4,31
Competição em nosso mercado local	0,160	0,136	0,809	0,141	0,129	0,099	14,74	5,17
Competição por preço em nosso mercado local	0,127	0,121	0,808	0,108	0,136	0,126	12,19	5,35
Competição selvagem em nossa indústria	0,067	0,110	0,826	0,133	0,101	0,168	13,15	4,86
Existência de guerra promocional em	0,065	0,156	0,791	0,180	0,112	0,158	12,33	4,59

nossa indústria								
Concorrência cobre nossas ofertas facilmente	0,004	0,054	0,671	0,084	0,022	0,087	8,58	4,34
Competição por preço é o ponto alto de nossa indústria	0,127	0,120	0,715	0,182	0,132	0,138	11,63	4,78
4 Orientação estratégica	1	2	3	4	5	6	T	
Visão estratégica focada no presente	0,439	0,469	0,175	0,947	0,498	0,258	105,54	5,48
Estratégias relacionadas com o curto prazo	0,394	0,466	0,182	0,944	0,472	0,291	89,65	5,43
5 Eficiência								
Criação de rotinas detalhadas	0,480	0,441	0,037	0,385	0,783	0,270	29,69	5,08
Importância da eficiência	0,508	0,441	0,111	0,397	0,850	0,359	41,77	5,81
Foco em execução de atividades	0,513	0,503	0,182	0,441	0,876	0,404	44,62	5,61
Preocupação com ganho em escalas	0,448	0,457	0,210	0,408	0,813	0,399	27,45	5,57
Mecanismos de controle organizacionais	0,561	0,559	0,103	0,468	0,854	0,303	46,22	5,38
Foco em custos	0,456	0,420	0,122	0,444	0,841	0,323	37,36	5,69
Foco orientado à produção	0,500	0,504	0,112	0,455	0,837	0,306	34,17	5,50
6 Parcerias	1	2	3	4	5	6	T	
Relacionamento local com parceiros externos	0,426	0,368	0,163	0,239	0,369	0,823	33,78	5,32
Grau de dependência dos parceiros externos	0,188	0,197	0,196	0,150	0,166	0,645	12,33	4,54
Uso de contratos nas relações com parceiros externos	0,291	0,311	0,113	0,205	0,291	0,733	17,38	5,08
Transparência em trabalhos conjuntos com parceiros	0,381	0,386	0,253	0,224	0,368	0,776	21,84	5,22
Tempo de duração de nossas parcerias externas	0,268	0,325	0,197	0,190	0,300	0,800	23,95	5,19
Compartilhamento de conhecimentos com parceiros	0,441	0,464	0,148	0,316	0,368	0,849	43,12	4,94
Preocupação com a formação de parcerias externas	0,421	0,427	0,208	0,231	0,273	0,867	37,05	5,06
Quantidade de parceiros externos com nossa empresa	0,371	0,410	0,244	0,242	0,369	0,829	29,88	4,90

Fonte: SmartPLS2.0.M3.

Elaborada pela autora (2014).

4.4 Avaliação do modelo de BSC

O modelo desenvolvido foi mensurado de acordo com um conjunto de indicadores relativos às quatro dimensões do BSC, com base na adaptação de uma escala desenvolvida por Popadiuk (2006), cujo modelo estrutural é representado na Figura 10. Conforme revisão de literatura, esse modelo apresenta uma variável de segunda ordem denominada BSC, e, como variáveis latentes de primeira ordem, as perspectivas: finanças, cliente, processo e aprendizagem. A Figura 10 sintetiza a formação dessas duas variáveis latentes.

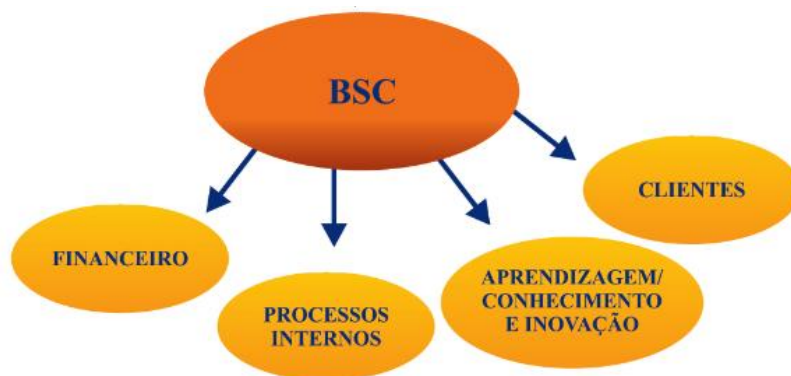


Figura 10– Variáveis de Segunda Ordem : Desempenho - BSC
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.4.1Análise de Componentes Principais

A análise do modelo seguiu os mesmos procedimentos estabelecidos para a análise de exploração, exploração e ambidestria. A tabela 5 sintetiza o número de indicadores considerados para essas análises, após a eliminação de indicadores que não se ajustaram ao modelo.

Tabela 7– Número de indicadores associados às dimensões do BSC

Tipo de Indicador	Número de indicadores	
	Originais	Após PCA
Financeiro	05	05
Cliente	04	04
Processos	07	04
Aprendizagem	08	04
TOTAL	24	17

Fonte: SmartPLS2.0.M3. Elaborada pela autora (2014).

4.4.2 Análise da Validade Convergente e Validade Discriminante

Para a análise da validade convergente, também foram utilizados os mesmos critérios propostos por Hair et. al. (2005): cargas fatoriais maiores que 0,7; confiabilidade composta maior que 0,7; AVE – variância extraída média superior a 0,5 e os valores de *t* maiores que 1,96. Para a análise da validade discriminante, foram utilizados dois critérios: a carga fatorial (*crossloadings*) no construto maior do que a carga nos demais construtos e a verificação do quadrado das correlações entre as variáveis, cujos valores devem ser inferiores aos índices da AVE (*Average Variance Extracted* - Variância média extraída) para cada construto (Fornell and Larcker, 1981).

Tabela 8 - Estatísticas relativas à validade convergente e confiabilidade

Variável Latente	Carga Fatorial	t	AVE	Confiabilidade Composta	Alfa de Cronbach	Média
BSC - 2 ordem	-	-			-	
Financeiro	0,806	21,407	0,744	0,935	0,914	5,19
Cliente	0,897	32,33	0,579	0,872	0,816	5,10
Processos	0,849	25,28	0,661	0,886	0,829	4,96
Aprendizagem	0,895	30,65	0,634	0,902	0,868	4,80
Critérios de Avaliação		> 1.96	> = 0.5	> = 0.7	> = 0.7	

Fonte: SmartPLS2.0.M3.

Elaborada pela autora (2014).

Pela observação da Tabela 6, pode ser notado que todas as cargas fatoriais são também altamente significantes ($p < 0,0001$), o modelo ficou adequado em termos de sua validade convergente, o que foi confirmado pelos valores de AVE – superiores a 0,5, com exceção da variável latente exploração, que ficou em 0,46, mas, muito próximo do limite mínimo.

A confiabilidade medida pelo alfa de Cronbach e pelo Composto de confiança (*compositereliability*) também se revelou adequada, com valores superiores a 0,7.

Quanto à validade discriminante, verificou-se que todas as cargas fatoriais (*crossloadings* – Tabela 6) de cada uma das seis dimensões do modelo sempre foram maiores, comparativamente com as cargas fatoriais associadas às outras dimensões, revelando discriminação adequada quanto a esse critério. Considerando-se o critério da comparação das correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem e a raiz quadrada da AVE (CHING, 1998), verifica-se, pela Tabela 7, que elas são menores que as AVE, (diagonal principal), revelando, também nesse critério, a validade discriminante.

Tabela 9 – Matriz de correlações entre as variáveis latentes de primeira ordem⁵

Variáveis Latentes	Financeiro	Cliente	Processos	Aprendizagem
Financeiro	0,744			
Cliente	0,491	0,579		
Processos	0,244	0,536	0,661	
Aprendizagem	0,295	0,514	0,600	0,572

Fonte: SmartPLS2.0.M3.

Elaborada pela autora (2013).

Uma análise das cargas cruzadas, na tabela 8, denota que a maioria das variáveis possuem uma alta associação com o seu construto. Somente a variável quantidade de cursos externos feitos por iniciativa dos próprios funcionários (0,671) apresentou associação moderada.

⁵**Nota 1:** Na diagonal, foram inseridos os valores da raiz quadrada da AVE para avaliação da validade discriminante.

Tabela 10 – Cargas cruzadas

Indicadores	BSC				Média	t
	1	2	3	4		
1 Financeiro	1	2	3	4	Média	t
O faturamento bruto nesses dois anos (2007 e 2008)	0,801	0,519	0,365	0,399	5,53	26,55
O retorno sobre o patrimônio líquido investido na empresa	0,887	0,628	0,441	0,506	5,12	51,60
A margem bruta sobre vendas (% do lucro bruto sobre as vendas)	0,919	0,623	0,433	0,484	4,94	63,91
A margem líquida sobre as vendas (% do lucro líquido sobre as vendas)	0,917	0,614	0,435	0,476	4,95	63,62
A capacidade de pagar as contas no vencimento	0,780	0,629	0,452	0,469	5,41	29,09
2 Clientes	1	2	3	4	Média	t
A taxa de fidelização dos clientes	0,623	0,802	0,496	0,522	5,10	25,45
A quantidade de novos clientes conquistados	0,596	0,805	0,514	0,516	5,22	28,03
A criação e o lançamento de novos produtos/serviços	0,470	0,737	0,593	0,591	5,09	22,44
O nível de satisfação dos clientes	0,518	0,769	0,688	0,604	5,16	23,94
A variação da participação de mercado	0,450	0,683	0,491	0,488	4,92	14,08
3 Processos	1	2	3	4	Média	t
O volume de investimentos em pesquisa e desenvolvimento	0,375	0,535	0,826	0,665	4,61	32,20
A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	0,406	0,618	0,849	0,668	4,96	32,67
O controle de qualidade para os clientes	0,427	0,609	0,772	0,598	5,19	19,98
A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	0,406	0,626	0,803	0,586	5,06	32,43
4 Aprendizagem	1	2	3	4	Média	t
A quantidade de cursos internos e externos patrocinados pela empresa	0,294	0,418	0,526	0,731	4,70	16,28
A quantidade de cursos externos feitos por iniciativa dos próprios funcionários	0,188	0,294	0,406	0,527	4,54	7,33
O grau de satisfação dos funcionários com a carreira	0,556	0,699	0,686	0,832	4,77	40,88
A proporção de pessoal qualificado	0,459	0,594	0,599	0,779	5,10	20,58
A quantidade de incentivos concedidos aos empregados	0,435	0,554	0,616	0,784	4,70	26,31
A captação de sugestões de clientes/funcionários	0,499	0,620	0,623	0,771	4,89	25,22
A avaliação das competências individuais	0,414	0,579	0,620	0,827	4,89	25,69

Fonte: SmartPLS2.0.M3.

Elaborada pela autora (2013).

4.5 Verificação da hipótese da pesquisa

Para a verificação desta hipótese, foram rodados os dados de toda a amostra e em todos nos setores da economia contemplados por esta pesquisa. Em primeiro lugar, foi feita a análise sem considerar o setor da economia. Em um segundo momento, o setor foi incluído no modelo, como variável moderadora, e adotou-se a análise multigrupos do PLS-PM.

Para a primeira análise, constatou-se que existe uma correlação positiva entre a ambidestria e o desempenho organizacional medido pelo BSC (Figura 11). A análise dos resultados obtidos demonstrou que essa correlação é positiva e significativa ao nível de 5% (HAIR, 2005).

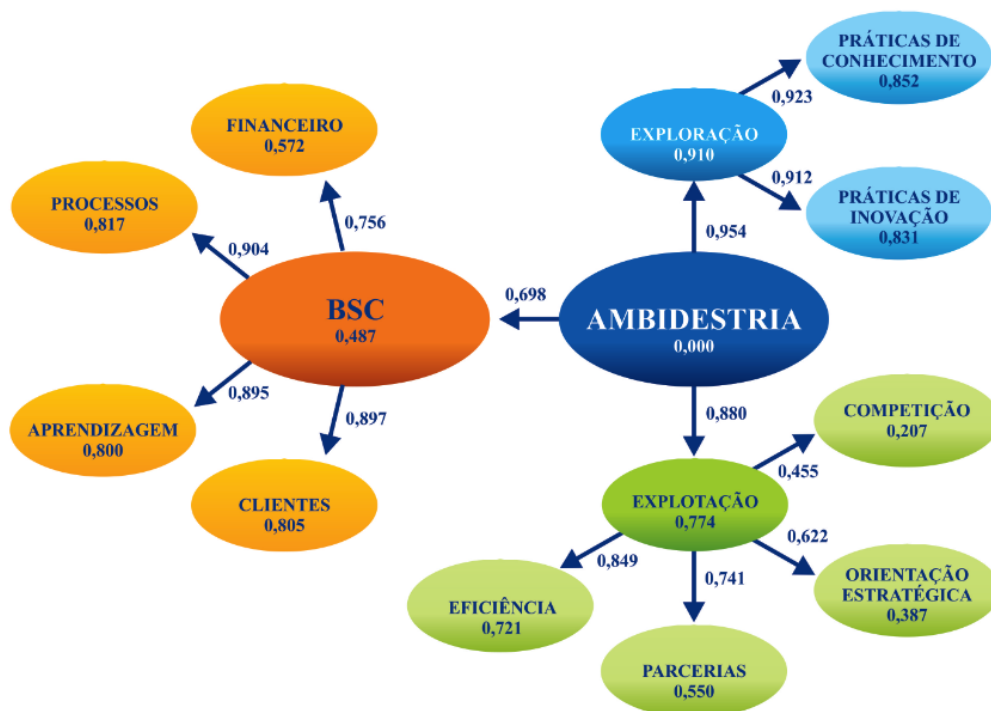


Figura 11 – Modelo Estrutural Completo
Fonte: Elaborado pela autora (2014)

4.5.1 Avaliação dos Resultados relacionados ao Setor Econômico

Na segunda análise, mediante o critério de multigrupos, procurou-se identificar se o setor econômico trazia alguma modificação na relação entre a ambidestria e o desempenho organizacional.

Na amostra de 249 empresas, 78 (31,3%) são empresas do setor industrial, 51 (20,5%) empresas de comércio e 120 (48,2%) empresas de serviços. Considerando esses três grupos, foram feitas as análises de correlação com nível de significância de 5%, visando a comparação da relação entre a ambidestria e o desempenho organizacional. Pode-se verificar, pelas Figuras 12, 13 e 14, que os coeficientes de caminho entre ambidestria e desempenho organizacional praticamente são iguais, cuja síntese é apresentada no Quadro 10. O teste de hipótese entre esses três coeficientes, tomados dois a dois, revelou que o setor de serviços teve um coeficiente maior do que a indústria e do que o comércio. Entretanto, comparando-se esses três coeficientes com o coeficiente geral, pode-se notar que não há diferença significativa entre eles e o valor geral. Assim, pode-se concluir que o setor não é uma variável moderadora da relação entre ambidestria e desempenho organizacional.

Relação entre ambidestria e desempenho organizacional	Coefficiente significativa a 5% (t<= 1,96)
Comércio	0,632
Indústria	0,733
Serviços	0,742
Toda a amostra	0,698

Quadro 10 – Influência dos Indicadores e os três setores da economia.
Fonte: SmartPLS 2.0.M3. Elaborada pela autora.

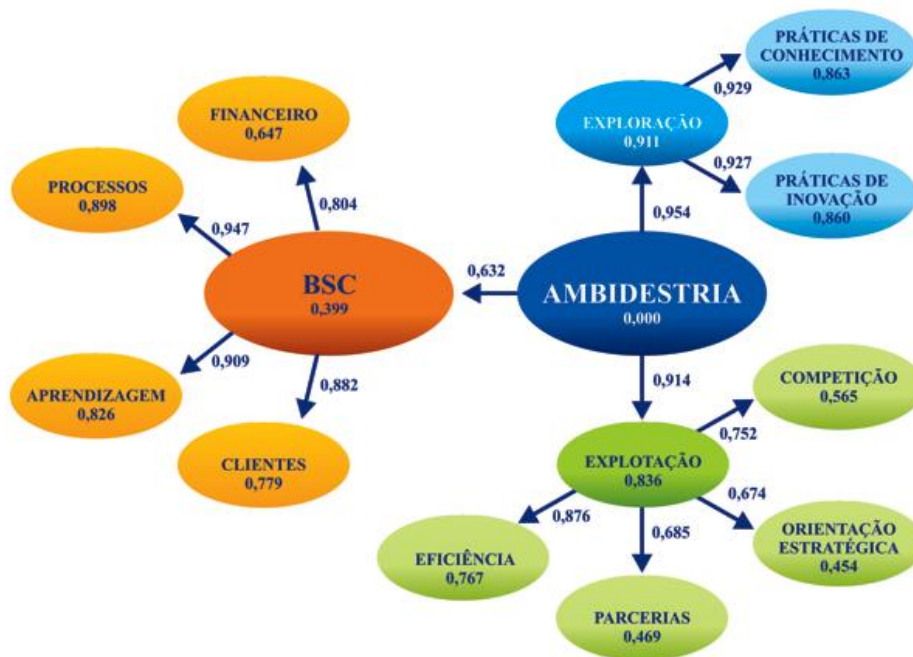


Figura 12– Correlações pelo setor do Comércio
 Fonte: Elaborado pela autora (2014)

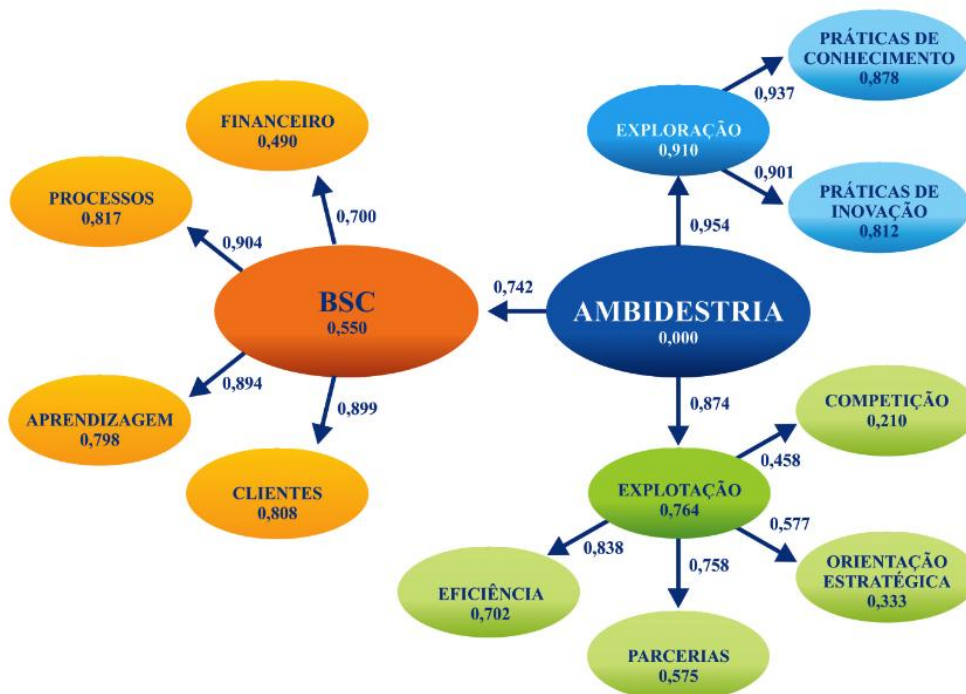


Figura 13– Correlações pelo setor dos Serviços
 Fonte: Elaborado pela autora (2014)

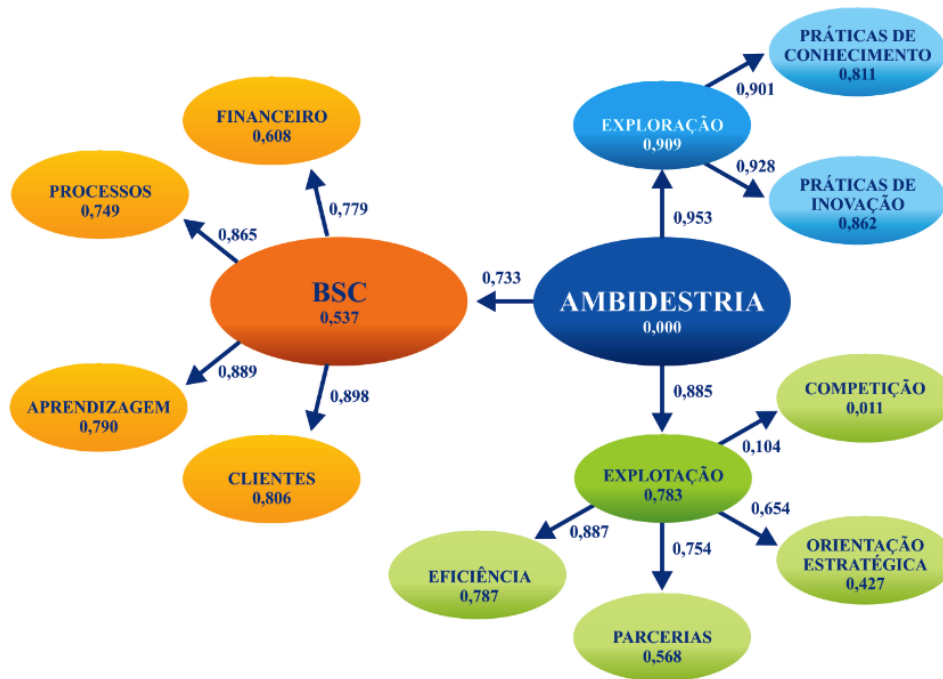


Figura 14– Correlações pelo setor Industrial
 Fonte: Elaborado pela autora (2014)

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÃO

Com a finalidade de estruturar o conteúdo deste capítulo, as conclusões deste trabalho estão apresentadas em duas partes: (i) Implicações teóricas – que sintetizam os principais achados, e descreve as contribuições para o campo de pesquisa; (ii) Implicações práticas – que apresentam alguns aspectos que os gestores de empresas poderão se apropriar e se inspirar para promover mudanças no contexto organizacional.

5.1 Implicações teóricas

Este trabalho procurou investigar como a ambidestria organizacional, formada por suas estratégias de exploração e exploração, relaciona-se com o desempenho organizacional, mensurado pelo *BalancedScorecard*. Para a verificação da hipótese desta pesquisa sobre essa relação, foi conduzido um estudo empírico via *survey*, como forma de mensurar os conceitos de ambidestria por meio das estratégias de exploração e exploração, e o desempenho com os indicadores do *Balanced Scorecard*. Essa coleta foi formalizada por meio da utilização de duas escalas, elaboradas por Popadiuk (2006;2012). A escolha pela replicação dessas escalas, e não pela elaboração de uma nova escala a partir desses construtos, deu-se pela utilização das técnicas estatísticas de validade pelas quais esses instrumentos de coleta de dados já passaram, comprovando a eficácia dos mesmos.

O estudo contou com a participação de 249 respondentes que trabalhavam em empresas dos três setores da economia: comércio, indústria e serviços. Depois de coletados, os dados foram analisados por meio da modelagem de equações estruturais (MEE), que se mostrou eficiente para analisar, simultaneamente, as relações entre os construtos enfocados.

No início, foram identificados quatro conceitos que foram objetos de considerações. Os três primeiros, consistiam nos tipos de orientações utilizadas pelas organizações na aquisição, organização e gestão de conhecimentos, denominadas como exploração, exploração e ambidestria (MARCH ,1991). O quarto conceito referiu-se ao desempenho organizacional, baseado no *Balanced Scorecard* -

BSC(KAPLAN , NORTON, 1992). Portanto, a motivação teórica do estudo esteve pautada na inexistência de pesquisas, principalmente no Brasil, focando a relação entre a exploração, exploração, ambidestria e o desempenho organizacional, cuja operacionalização seja feita mediante o conceito do BSC.

Embora os estudos apresentados tenham medido o desempenho pela utilização do BSC, foi constatada como lacuna de pesquisa, refletida (i) nos desafios para a mensuração da relação da ambidestria organizacional e suas estratégias de exploração e exploração e o desempenho organizacional mensurado pelo BSC., e (ii) na ausência ou pouca compreensão da relação desses conceitos com a gestão do conhecimento organizacional , criação de significado e a estratégia organizacional.

O papel da construção e gestão do conhecimento mostrou-se necessário para a estratégia das organizações atuais (CHOO, 2006; SANTOS et al, 2009). O entendimento atual de administração e da teoria organizacional indica três campos distintos nos quais a criação e o uso da informação exercem um papel estratégico no crescimento e na capacidade de adaptação da empresa – (i) existência de um contexto dinâmico e incerto; (ii) a criação, organização e processamento da informação; (iii) avaliação da informação.

A construção do conhecimento é adquirida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização.

Afirmou-se que a sociedade do conhecimento é conhecida pela mudança contínua e a evolução ao longo do tempo, então, as organizações evoluirão, por meio do conhecimento tácito, com o aprendizado e as experiências. Com essas modificações, as empresas entram em um processo de aprendizado organizacional, que se reflete na necessidade de mais conhecimento, para que as organizações criem novas formas organizacionais, novos produtos e gerem ainda mais conhecimento. Nesse processo, a gestão do conhecimento torna-se vantagem competitiva para a organização.

No entanto, para que a gestão do conhecimento cause impactos relevantes na organização, é necessário integrá-la a sua estratégia. Dessa forma, os objetivos estratégicos, as competências essenciais e a capacitação dos empregados podem ser modificados, causando melhora observável no desempenho da empresa

Nesse mesmo sentido, para essa gestão de conhecimentos, é necessária a criação de significado. Essa criação baseia-se nos processos de mudança ecológica, interpretação, seleção e retenção de significados (WEICK, 1995). O que exige que os membros da organização elaborem um consenso sobre como o ambiente deve ser rotulado e quais as variáveis e influências que serão importantes para a construção de conceitos. Então, o primeiro marco teórico deste estudo foi a definição dada por Schumpeter (1934), que retratou a exploração de novas possibilidades e a exploração de antigas certezas. Posteriormente, March (1991) estruturou estas duas situações que envolvem o desenvolvimento e o uso do conhecimento nas organizações: o primeiro caso envolve o aprendizado entre os membros da organização por meio de um código organizacional – exploração; e o segundo caso envolve aprendizagem e vantagem competitiva na competição entre as organizações – exploração. Se as empresas empreendem esforços nos dois sentidos, ou seja, na utilização de exploração e exploração simultaneamente, elas estão sendo ambídestras (RAISCH et al, 2009) e, mais, podem ter desempenhos mais positivos.

Do exposto, pode-se concluir que uma das contribuições teóricas deste trabalho é reduzir o hiato de mensuração, analisando as dimensões que compuseram a ambídestria organizacional, formada pela exploração e exploração e o desempenho organizacional.

O arcabouço teórico relativo ao desempenho organizacional começou a ser formalizado no início dos anos 80 (CAMERON E WHETTEN, 1983). Indicou-se a importância do desempenho para os estudos organizacionais, pois esse conceito apresenta implicações teóricas, práticas e empíricas. Ainda no sentido estratégico, foi necessário abordar a importância da formulação dos indicadores de desempenho confiáveis. Esses indicadores podem ser objetivos, os mais utilizados, ou subjetivos (VASCONCELOS e BRITO, 2004).

Nesse contexto, surgiu o BSC - *Balance Scorecard*, um conjunto de indicadores que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos (HERRERO, 2005).

Este estudo percorreu, na literatura, estudos que relacionassem a importância relacional entre a ambídestria organizacional e suas estratégias formadoras e desempenho organizacional junto aos indicadores de desempenho do

BSC(perspectiva dos clientes, perspectiva dos processos internos do negócio, perspectiva de inovação e aprendizagem e perspectiva financeira).

Para a análise dos dados deste estudo, foram aplicadas duas técnicas analíticas: a primeira, a análise de componentes principais (PCA), cujo objetivo foi a eliminação de itens que apresentavam baixa comunalidade, comprometendo os resultados de validade convergente, confiabilidade e validade discriminante (Pett et al; 2003). A segunda técnica consistiu na análise fatorial confirmatória, mediante o uso do método de estimação PLS (*PartialLeastSquares*).

Os resultados obtidos demonstraram que o modelo apresentou um elevado grau de consistência interna, com índices de confiabilidade composta (CC), variando entre 0,96 e 0,77 para o modelo de Ambidestria e 0,93 e 0,87 para o modelo de desempenho, portanto valores bem superiores ao valor especificado de 0,7. Os modelos também se demonstraram adequados em termos de sua validade convergente, o que foi confirmado pelos valores de AVE – superiores a 0,5, com exceção de duas variáveis latentes, que ficaram com valores muito próximo do limite mínimo.

Após a realização da Análise de Componentes Principais – ACP, alguns dos atributos não se revelaram aderentes ao modelo e foram excluídos. Dessa maneira, o modelo apresentado da ambidestria passou de 60 para a utilização dos 45 atributos restantes e o modelo do desempenho, de 24 para 17 indicadores.

A confiabilidade medida pelo alfa de Cronbach e pela confiabilidade composta (*compositereliability*) também se revelou adequada, com valores superiores a 0,7 nos dois casos. Nos dois modelos, a análise das cargas cruzadas denotou que a maioria das variáveis apresentavam uma alta associação com o seu construto. Somente três variáveis apresentaram associação moderada.

Para a verificação da hipótese da pesquisa, foram rodados os dados de toda a amostra e em todos os setores da economia contemplados por esta pesquisa.

Para a primeira análise constatou-se que existe uma correlação positiva entre a ambidestria e o desempenho organizacional medido pelo BSC (Figura 12). A análise dos resultados obtidos demonstrou que essa correlação é positiva e significativa ao nível de 5%. (HAIR, 2005).

Na segunda análise, mediante o critério de multigrupos, foi identificado se o setor econômico trouxe alguma modificação na relação entre a ambidestria e o

desempenho organizacional. O teste de hipótese entre esses três coeficientes, tomados dois a dois, revelou que o setor de serviços teve um coeficiente maior do que a indústria e do que o comércio. Entretanto, comparando-se esses três coeficientes com o coeficiente geral, pode-se notar que não há diferença significativa entre eles e o valor geral. Assim, conclui-se que o setor não é uma variável moderadora da relação entre ambidestria e desempenho organizacional.

Portando, independente do setor econômico, o estudo demonstrou que as empresas da amostra não sofreram influência dessa variável de controle ao se verificar a presença de associação entre a ambidestria e o desempenho organizacional.

5.2 Implicações práticas

O trabalho fornece aos gestores duas ferramentas úteis de análise. A primeira, trabalha com um modelo estratégico de busca e gerenciamento de conhecimento. O que, neste estudo, foi caracterizado como a busca sendo a exploração, e gerenciamento como exploração. Quando essas estratégias são utilizadas concomitantemente, podemos dizer que a empresa está sendo ambidestra, pois, ao mesmo tempo, ela é exploradora e exploradora, ou, em alguns casos, ela pode por um período ser exploradora e, em outro período, ser exploradora.

Essa ferramenta permite que as empresas possam conhecer melhor seus procedimentos de busca de conhecimento e gerenciamento de conhecimento. Nesse sentido, dependendo do resultado, os gestores irão obter informações para se fortalecerem nos setores mais debilitados, o que fará com que as empresas mantenham-se competitivas e ágeis no mercado.

A outra ferramenta, também levantada no trabalho, é mais conhecida pelos gestores e organizações. A mensuração do desempenho por meio do BSC é um procedimento que já é adotado por muitas organizações, com a finalidade de alinhar os desempenhos e buscar maior rentabilidade para a organização e estratégia organizacional.

Em suma, este estudo chama a atenção das empresas para a importância da ambidestria organizacional e sua relação com desempenho organizacional. Além disso, aponta uma relação positiva, ou seja, empresas que são ambidestras têm um

maior desempenho. Isso fortalece a relevância prática desta pesquisa e da utilização deste tipo de análise por parte dos gestores.

Portanto, este estudo corrobora com o fato de que as empresas que almejam obter melhores benefícios financeiros e estratégicos necessitam investir na criação de novos conhecimentos e, simultaneamente, na organização desses conhecimentos. Nessa direção, os gestores das empresas poderão implementar estratégias e rotinas para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e na mensuração do seu desempenho organizacional.

CAPÍTULO 6 - LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar do rigor do método aplicado nesta pesquisa, algumas situações vivenciadas durante o desenvolvimento do trabalho sugerem certas limitações, e a superação de cada uma dessas limitações resultará em recomendações para pesquisas futuras.

Um fator limitante foi a região geográfica na qual a pesquisa foi realizada — Sudeste do Brasil, no estado de São Paulo—, o que pode trazer um viés na pesquisa, já que essa região é a mais desenvolvida e industrializada do país. Seria importante que pesquisas futuras considerassem outras regiões do Brasil, para verificar se esses resultados se repetem ou se diferem.

A avaliação feita por um único respondente por unidade amostral pode distorcer as verdadeiras práticas adotadas na organização. Isso pode criar um possível viés porque acredita-se que informantes individuais não são capazes de conhecer as interpretações pessoais de várias pessoas e é improvável que, individualmente, possa fornecer uma visão completa de toda a organização. Dessa forma, seria importante que estudos futuros considerassem outras possibilidades, tais como respondentes múltiplos, respondentes de outros escalões da organização ou ainda respondentes externos à organização. Nesse sentido, uma variável a ser considerada é o tamanho das empresas, não incluída neste estudo. É claro que a sua inclusão implicaria um planejamento amostral mais complexo e mesmo o modelo de análise já ficaria mais complexo em razão da presença dessa variável como moderadora.

A natureza transversal da pesquisa sobre os construtos (Ambidestria e Desempenho) permite a análise da situação das organizações em apenas um ponto específico no tempo, e não o seu comportamento ao longo de um período de tempo. Outras pesquisas poderão ser realizadas em um intervalo de tempo adicional, uma vez que isso não foi possível neste trabalho, devido a restrições de tempo e custo. Pesquisas futuras podem se concentrar em estudo longitudinais.

O tamanho da amostra mostrou-se útil e apropriado para o desenho do estudo desenvolvido. Todavia, devido ao fato de a amostra não ser probabilística, os resultados deste trabalho não podem ser generalizados para outras empresas.

Recomenda-se, portanto, que estudos futuros utilizem amostras maiores, de preferências relacionados com outras atividades e, se possível, em mais de um país.

Outras linhas de futuras pesquisas podem ser direcionadas para o desenvolvimento e a validação de novas escalas que meçam outros recursos de indicadores para as organizações, os quais permitam avaliar o recurso do conhecimento, que é tão intangível.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABERNATHY, W. Balanced scorecards make teamwork a reality. **The Journal for Quality and Participation**, Boston, 1997.

AL-MAWALI, H. H., ZAINUDDIN, Y., & Ali, N. N. K. Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, v. 4, p. 998–1005, 2010.

ALAVI, M; LEIDNER, D. E. Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, 2001.

AMARATUNGA, D., Baldry, D., & Sarshar, M. Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. **Work Study**, v. 50, n. 5, p. 179–189. doi:10.1108/EUM0000000005677, 2001.

ANDERSON, J; GERBING, D. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, p. 411–423, 1998.

ANGEL, R; RAMPERSAD, H. Do scorecards ADD UP ?, 2005.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 3, p. 99–109, 1991.

ASKIM, J. Performance management and organizational intelligence: adapting the balanced scorecard in Larvik municipality. **International Public Management Journal**, 2004.

BAAIJ, M.G; BOSCH, F.A.J; VAN DEN, V. Wederzijds profijt: De strategische waarde van de Top 100 concernhoofdkantoren voor Nederland en van Nederland voor deze Top 100. **H.W. & Mom**, 2009.

BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. **Reading – MA**, 1996.

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Hall, 2007.

BART; NOOTBOOM; GILSING, V. **Co-evolution of routines: exploration & exploitation in the multimedia industry**. Odense, Dinamarca, 2002.

BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**, v. 63, n. 5, 2003.

BENNER, M. J; TUSHMAN, M. L. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **The Academy of Management Review**, v.28, n. 2, p. 238. doi:10.2307/30040711, 2003.

BHARTESH, K. R.;BANDYOPADHYAY, A. K. Intellectual Capital : Concept and its Measurement. **Finance India**, 2005.

BOUMGARDEN, P., NICKERSON, J; ZENGER, T. R. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. **Strategic Management Journal**,v. 33, n. 6, p. 587–610. doi:10.1002/smj.1972, 2012.

BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. A Heterogeneidade do Desempenho , suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva : Proposta de uma Métrica. **Revista de Administração Contemporânea**,p. 107–129, 2001.

BRITO, L. A. L; VASCONCELOS, F. C. Performance of Brazilian Companies : Year Effects , Line of Business and Individual Firms. **Brazilian Administrations Review**,p. 1–15, 2004.

CAMERON, K. S;WHETTEN, D. A. Organizational effectiveness: a comparison of multiple models. **San Diego Academic Press**, 1983.

CHAVAN, M. The balanced scorecard: a new challenge. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 5, p. 393–406. doi:10.1108/02621710910955930, 2009.

CHENG, S. T; CHAN, A. C. M.. Tedevlopmentofa brief measure of school attitude. **Educational and Psychological Measurement**, v. 63, p. 1060–1070, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2 ed. p. 425. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOW, C. W;GANULIN, D; HADDAD, K; WILLIAMSON, J. The balanced scorecard : A potent tool for energizing and focusing healthcare Organizations **Management. Journal of Healthcare Management**, 1998.

CLINTON, B. D; HSU, K. JIT and the balanced scorecard : Linking manufacturing control to management control. **Management Accounting**, 1997.

COLLINS, H. M. The structure of knowledge. **Social Research**, 1993.

COOPER, R;KAPLAN, R. S; MAISEL, L. S; MORRISSEY, E;OEHM, R. M.. Implementing Activity-Based Cost Management: Moving from Analysis to Action, Montvale. **Institute of Management Accountants**, 1992.

CORBETTA, P. 2003. **Social Research. Theory, Method and Techniques**. Bolonha: Sage Publications, 2003.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**.Sao Paulo: Atlas, 2006.

CRAWFORD, D; SCALETTA, T. The Balanced Scorecard and Corporate Social Responsibility : Aligning values. **CMA Management**, 2005.

DAVENPORT, T. H. Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage and Performance. **Knowledge Management Handbook**, 1999.

DAVIS, T. R. Developing an employee balanced scorecard: linking frontline performance to corporate objectives. **Management Decision**, Londres, 1996.

DINESH, D; PALMER, E. Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? **Management Decision**, Londres, 1998.

DRETSKE, F. Knowledge and the flow of information. **MIT Press**, 1981.

DUARTE, A. L. de C. M; BRITO, L. A. L; DI SERIO, L. C; MARTINS, G. S. Operational Practices and Financial Performance : an Empirical Analysis of Brazilian Manufacturing Companies. **Brazilian Administration Review**, p. 395–411, 2011.

DUCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D.P. The Management of Organization Design: **Strategies and Implementation**, v.1, p. 176– 188, 1974.

EISENHARDT, K. M; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities : what are they ?, 1121, 1105–1121, 2000.

FERNANDES, B. H. R; FLEURY, M. T. L; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência , recursos e desempenho organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 48–65, 2006.

FLOOD, R. L; CARSON, E. R. **Dealing with complexity: an introduction to the theory and application of systems science**. New York: Plenum Press, 1998.

FORNELL, C; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**.v.18,n.1, p. 39-50, 1981.

FREZATTI, F; RELVAS, T. R. S; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: uma análise no ambiente brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, p. 187–198, 2010.

GANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991.

GASSENFERTH, W; SOARES, M. A. M. Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **Ram - Revista de Administração Do Mackenzie**, v.8, n.2, p. 162–186, 2007.

GIBSON, C. B; BIRKINSHAW, J. The antecedents , consequences , and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p.209–226, 2004.

GILSING, V. Exploration , Exploitation and Co-evolution in Innovation Networks. p. 231, 2003.

GOES, P. E. B; SILVA, A. P. F; SOUZA, E. X. Balanced Scorecard : análise bibliométrica dos artigos publicados no Enanpad no período de 1999 a 2007 . **Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2007.

GOMES, R. C; LIDDLE, J. The balanced scorecard as a performance management tool for third sector organizations: the case of the arthur barnardes foundation, Brazil. **Brazilian Administration Review**, p. 354–366, 2009.

GREEN, A; RYAN, J. J. C. H. A framework of intangible valuation areas (FIVA): Aligning business strategy and intangible assets. **Journal of Intellectual Capital**, 2009.

GULATI, R; PURANAM, P. Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. **Organization Science**, p. 422–440, 2009.

HAIR, J. **Multivariate data analysis**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.

HAMEL, G. Leading the Revolution. **Harvard Business School Press**, 2000.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo para o futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HEPWORTH, P. Weighing it up - a literature review for the balanced scorecard. Bradford: **The Journal of Management Development**, 1998.

HERRERO, E. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 14th ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HOOLEY, G. J; SAUNDERS, J. A; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Prentice Hall Makron, 2001.

JOHNSON, H., & KAPLAN, R. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. **Harvard Business School Press**, 1987.

JOHNSON, M. Steps toward an automated scorecard system. **Healthcare Financial Management**, 2006. **Nenhuma entrada de índice remissivo foi encontrada.**

JOHNSON, R. A; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 4 ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

KAPLAN, R. S;NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, 1996.

KAPLAN, R. S. Devising a balanced scorecard matched to business strategy. **Planning Review**, 1994.

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P.. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Ard Business Review**, 1992.

KAPLAN, R. S; NORTON D. P. Strategic Learning & the Balanced Scorecard. **Strategy & Leadership**, v. 24, n. 5, p.18–24. doi:10.1108/eb054566, 1996.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The strategy-focused organization. **Strategy & Leadership**, 2001.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87–104. doi:10.2308/acch.2001.15.1.87, 2001.

KARRER, D; FLECK, D. L. Theoretical Explorations into Organizational Ambidexterity: Enabling the Construct's Exploitation in Practice. **Encontro de Pós-Graduação Em Administração - ENANPAD**, p. 1–16, 2013.

KOHTAMÄKI, M; KAUTONEN, T; KRAUS, S. Strategic planning and small business performance: An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 11, n. 3, p. 221–229, 2010.

LETZA, S. R. The design and implementation of the balanced business scorecard An analysis of three companies in practice. Bradford: **Business Process Re-Engineering & Management Journal**, 1996.

LEVINTHAL, D. A; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95–112, 1993.

LEVITT, B; MARCH, J. Organizational Learning. **Annual Review of Sociology**, p. 319–340, 1988.

LINGLE, J. H; WILLIAM, A. From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it? **Management Review**, p. 56 – 61, 1996.

LOUISE, C. Analysing business performance: counting the “soft” issues. Bradford: **Leadership & Organization Development Journal**, 1996.

MACHLUP, F. **Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance**. Princeton University Press, 1980.

MARÇAL, C. A. M. **A avaliação do desempenho empresarial: o passo seguinte à implementação do sistema de gestão**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas - FGV - Escola brasileira de administração pública e de empresas, 2008.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, p. 71 – 87, 1991.

MARR, B; SCHIUMA, G; NEELY, A. The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 2, p. 312–325. doi:10.1108/14691930410533722, 2004.

MARTINS, G. A. Sobre Confiabilidade e Validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios** v. 2, n. 8, p. 1-12. São Paulo, 2006.

MATITZ, Q. R. S; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia : um Modelo de Análise Multidimensional . **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 2011.

MCGRIFF, S. **A model of corporate knowledge management**. The Pennsylvania State University, 2000.

MCNAMARA, C. Performance management: what do we mean by performance"? **Free Management Library**, 2002.

POLANYI M. The structure of consciousness. **Brain Journal**, 1965.

MILAGRES, R. **Competitividade na cadeia produtiva brasileira**. Belo Horizonte, 2005.

NEERIJNEN, P. V; TEMPELAAR, M. P; SCHIPPERS, M. C. Performance Through Ambidexterity- the Role of a Firm's Organizational TMS and Reflexive Climate. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, 2012.

NICKERSON, J. A; ZENGER, T. R. Being efficiently fickle: A dynamic theory of organizational choice. **Organization Science**, p. 547–566, 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNNALLY, J. C. **Psychometric theory**. 2 ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

O'REILLY, C. A; TUSHMAN, M. L. The Ambidextrous Organization. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**, p. 4–9, 2004.

OLIVEIRA, P. H; GONÇALVES, C. A; PAULA, E. A. M. Visão Baseada em Recursos da Empresa , Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard : em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências Da Administração**,p. 58–80, 2010.

PENROSE, E. T. The Theory of the Growth of the Firm. **Oxford University Press**, 1959.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C; DUHÁ, A. H; BITENCOURT, C. C.Processo de aprendizagem organizacional e desempenho empresarial : o caso da indústria eletroeletrônica no brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 2, 2006.

PETT, M. A; LACKEY, N. R; SULLIVAN, J. J. Making Sense of Factor Analysis: the use of factor analysis for instrument development in health care research.**Sage Publications**. California, 2003.

POPADIUK, S. Exploration-exploitation de Ativos de Conhecimento: Sobrevivência, Paridade ou Desempenho Superior? **Encontro de Pos-Graduação Em Administração - ENANPAD**, p. 1–16, 2007.

POPADIUK, S. Escala de Orientação para Exploration -Exploitation do Conhecimento em Empresas Brasileiras. **Encontro de Pos-Graduação Em Administração - ENANPAD**, p. 1–17, 2010.

POPADIUK, S. International Journal of Information Management Scale for classifying organizations as explorers , exploiters or ambidextrous. **International Journal of Information Management**,v. 32, n. 1, p. 75–87. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2011.07.001, 2012.

POPADIUK, S; PEREIRA, L. F. P; FRANKLIN, M. A; GARDESANI, R; MIYABARA, W. Arquitetura da informação e mensuração do desempenho: um estudo na indústria de artefatos e utensílios de plásticos no Estado de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 13, n.1. doi:10.1590/S0104-530X2006000100014, 2006.

POPADIUK, S; VIDAL, P. G. Measuring Knowledge Exploitation and Exploration: An Empirical Application in a Technological Development Center in Brazil. **Encontro de Pos-Graduação Em Administração - ENANPAD**, 2009.

POPADIUK, S; WEI, C. Innovation and knowledge creation : How are these concepts related ? **International Journal of Information Management**v. 26, p.302–312. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011, 2006.

PROBST, G; BUCHEL, B. S. T. **Organizational learning**. Prentice Hall, 1997.

RAISCH, S; BIRKINSHAW, J; PROBST, G; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p.685–695. doi:10.1287/orsc.1090.0428, 2009.

REGINA, Q; MATITZ, S; BULGACOV, S; COMPRIDO, C. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional, **Encontro de Pos-Graduação Em Administração - ENANPAD**, p.580–607, 2011.

RODRIGUES, S. B., HALEM, M. VAN, & LEE, J. Networks for Exploration and Exploitation Purposes in Biotech Firms in the Netherlands. **Encontro de Pos-Graduação Em Administração - ENANPAD**, p.1–14, 2013.

ROEST, P. The golden rules for implementing the balanced business scorecard. Bradford: **Information Management & Computer Security**, 1997.

SAMPIERE, R. H; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de la Investigación**. México: MacGraw Hill, 1996.

SANGER, M. Supporting the balanced scorecard. London: **Work Study**, 1998.

SANTOS, A. M; SPANHOL, F. J; FIALHO, F. A. P; ROCHA, R. A. Didática da Gestão do Conhecimento em Cursos de Graduação em Administração. **Revista de Ciências Da Administração**, v.11, n.25, p.11–35, 2009.

SANTOS, I. C; NETO, J. A. Gestão do conhecimento em indústria de alta tecnologia. **Gestão Da Produção**, v.31, n.3, p.569 – 582, 2008.

SANTOS, J. L. S. Relações entre capacidade de absorção de conhecimento. Sistemas de memória organizacional e Desempenho financeiro. **Universidade Federal de Santa Catarina**, 2013.

SCHULZE, P; HEINEMANN, F; ABEDIN, A. Balancing exploitation and exploration: organizational antecedents and performance effects ambidexterity. **Academic manage proc**, v.2. doi:10.5465/AMBPP.2008.33, 2008.

SEAGER, T. P; SATTERSTROM, À. F. K; LINKOV, I; TULER, S. P; KAY, R. Typological Review of Environmental Performance Metrics (with Illustrative Examples for Oil Spill Response) **Review — Global Issues. Integrated Environmental Assessment and Management**, v. 3, n.3, p.310–321, 2007.

SENGE, P. **M.A Quinta Disciplina : arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Sao Paulo: Nova Cultural, 1990.

SHUMPETER, J. A. The theory of economic development. **Cambridge: MIT Press**, 1934.

SIGGELKOW, N.; LEVINHAL, D. A. Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. **Organization Science**, p.650–669, 2003.

SIMSEK, Z. Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46 n. 4, p.597–624. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x, 2009.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. Boston: **Harvard Business Review**, 1969.

SKYRME, D. J; AMIDON, D. M. New Measures of Success. **The Journal of Business Strategy**, v.19, n.1, p.20–24. doi:10.1108/eb039905, 1998.

STUBNER, S; BLARR, W. H; BRANDS, C; WULF, T. Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v.25, n.2, p.217–229. doi:10.1080/08276331.2012.10593570, 2012.

TUOMI, I. (1999). Data is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory. **Second Hawaii International Conference on Systems Sciences**, 1999.

TUSHMAN, M; SMITH, W. K; WOOD, R. C; WESTERMAN, G; O'REILLY, C. Organizational designs and innovation streams. **Industrial and Corporate Change**, v.19, n.5, p. 1331–1366. doi:10.1093/icc/dtq040, 2010.

TUSHMAN, M. L; C. A. O. I. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Rev**, p.38, 8–30, 1996.

VANCE, D. M. Information, Knowledge and Wisdom: The Epistemic Hierarchy and Computer Based Information System. **Proceedings of the Third Americas Conference on Information Systems**, 1997.

VASCONCELOS, F. C; VASCONCELOS, I. F. F. G. “Plus ça change, plus c’est la même chose”: An Essay on Exploration, Exploitation and dialectic change. **XXXII Anpad**, v.122, n. 2, p. 422–3. doi:10.1172/JCI62577, 2008.

VASCONCELOS, F. C; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, p. 51–63, 2004.

VITALE, M; MAVRINAC, S. C; HAUSER, M.DHC: The chemical division’s balanced scorecard. **Strategy & Leadership**, v. 22, n. 4, p. 17–45. doi:10.1108/eb054469, 1994.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2 ed. New York: Random House, 1979.

WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. **Thousand Oaks**, 1995.

WU, A. The integration between Balanced Scorecard and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**, v.6, n.2, p.267–284. doi:10.1108/14691930510592843, 2005.

YEUNG, A. K; BERMAN, B. Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance. **Human Resource Management**, 1997.

ZACK, M. H. **Knowledge and strategy**. Woburn: Butterworth-Heinemann, 1999.

ZWICKER, R; CESAR A; BIDO, D. S. Uma revisão do Modelo do Grau de Informatização de Empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). **XXXII ANPAD**, p. 1–16, 2008.

ANEXO 1

**PESQUISA SOBRE O PROCESSO DE EXPLORAÇÃO, E EXPLOTAÇÃO
E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:**

1 - PERFIL DA EMPRESA

Nome da empresa: _____

Setor da economia: (1) Indústria (2) Comércio (3) Serviços

Estado onde está localizada: (1) São Paulo (2) Outros estados

Faturamento estimado em 2007 em Reais: (1) Até 1 milhão (2) Mais de 1 a 5 milhões

(3) Mais 5 a 10 milhões (4) Mais de 10 a 100 milhões (5) Mais de 100 milhões

Número aproximado de empregados: Fixos____ Temporários____ Terceirizados____

Posição no mercado: (1) Líder (2) Segunda (3) Terceira (4) Outra (5) Não sabe

2 – PERFIL DO RESPONDENTE

Nome: _____

Telefone: _____ Ramal: _____

Gênero: (1) Masculino (2) Feminino

Idade: (1) Até 30 anos (2) De 31 a 40 (3) 41 a 50 (4) Mais de 50

Nível hierárquico: (1) Presidente/dono (2) Diretor (3) Gerente (4) Staff

Área de atuação na empresa (departamento): _____

3 – INDICADORES DE DESEMPENHO

Você deverá opinar sobre o desempenho da organização onde trabalha. As suas respostas deverão refletir uma análise de TODA a empresa com base nos DOIS ÚLTIMOS ANOS. Todas as respostas deverão ser anotadas com um 'X', numa escala, conforme segue:

INDICADORES FINANCEIROS	Diminuiu Muito			Manteve-se			Aumentou Muito
O faturamento bruto nesses dois anos (2009 e 2010)	1	2	3	4	5	6	7
O retorno sobre o patrimônio líquido investido na empresa	1	2	3	4	5	6	7
A margem bruta sobre vendas (% de lucro bruto sobre as vendas)	1	2	3	4	5	6	7
A margem líquida sobre vendas (% de lucro líquido sobre vendas)	1	2	3	4	5	6	7
A capacidade de pagar as contas no vencimento	1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES DE CLIENTES							
A taxa de fidelização de clientes	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade de novos clientes conquistados	1	2	3	4	5	6	7
A criação e o lançamento de novos produtos/serviços	1	2	3	4	5	6	7
O nível de satisfação de clientes	1	2	3	4	5	6	7
A variação da participação de mercado	1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES DE PROCESSOS							
O volume de investimentos em pesquisa e desenvolvimento	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade de inovações em todas as áreas da empresa	1	2	3	4	5	6	7
O controle de qualidade para os clientes	1	2	3	4	5	6	7
A logística dos processos de produção e a entrega dos produtos	1						
INDICADORES DE APRENDIZAGEM							
A quantidade de cursos internos e externos patrocinados pela empresa	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade de cursos externos feitos por iniciativa dos próprios funcionários	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade de incentivos concedidos aos empregados	1	2	3	4	5	6	7
A captação de sugestões de clientes/funcionários	1	2	3	4	5	6	7
A avaliação das competências individuais	1	2	3	4	5	6	7

4 – APROVEITAMENTO E PROSPECÇÃO DO CONHECIMENTO

Todas as respostas deverão ser anotadas com um “X”. A escala utilizada é de **SETE** pontos de acordo com a seguinte notação: **Associe 1** que você avaliar que seja **MUITO BAIXO(A)** e **associe 7** se você avaliar que seja **MUITO ALTO(A)**. Caso a sua avaliação não seja nos pontos extremos, associe valores intermediários de acordo com uma orientação mais desfavorável ou favorável.

CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM - Nesta empresa:	Muito Baixo			Médio			Muito Alto
O volume de geração de novas idéias é:	1	2	3	4	5	6	7
O uso de novas fontes de conhecimentos: parcerias, treinamentos, pesquisas, estudos, universidades e outros, é:	1	2	3	4	5	6	7
O conhecimento existente em fontes formais (bases de dados, intranet, manuais) é:	1	2	3	4	5	6	7

A utilização do conhecimento já existente dentro da empresa é:	1	2	3	4	5	6	7
O compartilhamento de conhecimentos internos é:	1	2	3	4	5	6	7
O aprendizado individual é:	1	2	3	4	5	6	7
O aprendizado coletivo é:	1	2	3	4	5	6	7
A capacitação da equipe é:	1	2	3	4	5	6	7
A intensidade do desenvolvimento das pessoas é:	1	2	3	4	5	6	7
A valorização do conhecimento individual é:	1	2	3	4	5	6	7
INOVAÇÃO - Nesta empresa:	Muito Baixo			Médio			Muito Alto
O foco em produtos ou processos totalmente novos é:	1	2	3	4	5	6	7
O desenvolvimento de protótipos é:	1	2	3	4	5	6	7
A taxa de inovação de produtos é:	1	2	3	4	5	6	7
A inovação em técnicas de marketing é:	1	2	3	4	5	6	7
A abertura de novos canais de distribuição é:	1	2	3	4	5	6	7
O foco em inovações radicais em produtos é:	1	2	3	4	5	6	7
O foco de inovações radicais em tecnologias é:	1	2	3	4	5	6	7
A busca constante de novos mercados é:	1	2	3	4	5	6	7
O desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores é:	1	2	3	4	5	6	7
A participação agressiva de alianças tecnológicas é:	1	2	3	4	5	6	7
COMPETIÇÃO e ESTRATÉGIA – Nesta empresa:							
O surgimento de novos concorrentes (novos entrantes) é:	1	2	3	4	5	6	7
A existência de produtos ou processos substitutos é:	1	2	3	4	5	6	7
A competição em nosso mercado local é:	1	2	3	4	5	6	7
A competição por preço em nosso mercado local é:	1	2	3	4	5	6	7
A competição selvagem em nossa indústria é:	1	2	3	4	5	6	7
A existência de guerra promocional em nossa indústria é:	1	2	3	4	5	6	7
A concorrência cobre nossas ofertas facilmente é:	1	2	3	4	5	6	7
A competição por preço é o ponto alto de nossa indústria é:	1	2	3	4	5	6	7
A visão estratégica focada no presente é:	1	2	3	4	5	6	7
As estratégias relacionadas com o curto prazo são:	1	2	3	4	5	6	7

FOCO EM CUSTOS e PARCERIAS – Nesta empresa:	Muito Baixo			Médio			Muito Alto
A criação de rotinas detalhadas é:	1	2	3	4	5	6	7
A importância da eficiência é:	1	2	3	4	5	6	7
O foco em execução de atividades é:	1	2	3	4	5	6	7
A preocupação com ganho em escalas é:	1	2	3	4	5	6	7
Os mecanismos de controle organizacionais são:	1	2	3	4	5	6	7
O foco em custos é:	1	2	3	4	5	6	7
O foco orientado à produção é:	1	2	3	4	5	6	7
A existência de relacionamento local com parceiros externos é:	1	2	3	4	5	6	7
O grau de dependência dos parceiros externos é:	1	2	3	4	5	6	7
O uso de contratos nas relações com parceiros externos é:	1	2	3	4	5	6	7
A transparência em trabalhos conjuntos parceiros externos é:	1	2	3	4	5	6	7
O tempo de duração de nossas parcerias externas é:	1	2	3	4	5	6	7
O grau de compartilhamento de conhecimentos com nossos parceiros externos é:	1	2	3	4	5	6	7
A preocupação com a formação de parcerias externas é:	1	2	3	4	5	6	7
A quantidade de parceiros externos com nossa empresa é:	1	2	3	4	5	6	7

Você tem interesse no relatório síntese desta pesquisa? (1) Sim (2) Não

MUITO OBRIGADO!