

**AMBIDESTRIA E O IMPACTO NO TIPO DE INOVAÇÃO: UMA PESQUISA EM
CERVEJARIAS ARTESANAIS**

ELVIS SILVEIRA-MARTINS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

CARLOS RICARDO ROSSETTO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq Fundação de Amparo a Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina - FAPESC

1 INTRODUÇÃO

Por ser considerada um pressuposto de vantagem competitiva (JAYARAM; OKE; PRAJOGO, 2014; MUDRAK, WAGENBERG; WUBBEN, 2005; PRAJOGO, 2016), a inovação organizacional é estudada tanto por gestores como pesquisadores interessados na temática. Os primeiros por conta da busca de efetividade nas suas tomadas de decisões e consequente resultado organizacional. Já os pesquisadores, em especial os da área de estratégia, por conta da busca da compreensão sobre quais condições favorecem o desenvolvimento da inovação.

Embora existam esforços para entender e desenvolver a inovação nas organizações, está não se apresenta como uma ação fácil e de simples execução. Ainda existem incertezas sobre quais as tomadas de decisões permitem ao gestor fazer com que sua organização seja inovadora e com isto se destacar dos concorrentes (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014). Esta complexidade é ressaltada pelo Índice Global de Inovação de 2019. De acordo com o documento o Brasil, com relação ao ano de 2018, caiu duas posições no ranking mundial, ocupando atualmente a posição 66ª na relação global, ficando atrás, por exemplo do Uruguai, Chile, Armênia, entre outros.

Pensando nesta problemática, Rodriguez e Hechanova (2014) e Popadiuk (2015) afirmam que a ambidestria organizacional apresenta-se como estratégia organizacional capaz de promover a inovação por meio de sua característica de explorar (*exploration*) e explorar (*exploitation*). A exploração é contextualizada, desde March (1991), como sendo a habilidade organizacional de criar novos produtos e serviços, este é entendido como o primeiro estágio da inovação, onde a empresa assume maiores riscos na busca de alternativas e descobertas. Já, por exploração, entende-se como a habilidade de melhoria do que já foi criado.

Neste segundo estágio, a inovação é adequada a realidade em que está inserida através de testes e melhorias. Sendo assim, somente com o movimento duplo e contínuo de exploração e exploração, pode-se concluir que a empresa se utiliza de estratégias ambidestras e, esta por sua vez, promove a inovação organizacional (AHN; MORTARA; MINSHALL, 2018; BELIAEVA et al., 2020; LASKOVAIA et al., 2019; SHIROKOVA et al., 2019).

Piao e Zajac (2016), Prange e Schlegelmilch (2016) e Wang e Rafiq (2014) demonstram que pesquisas analisaram o paradigma da ambidestria (exploração-exploração) e consideraram esses como tipos de inovação, em contra partida, pesquisa devem ser desenvolvidas para explicar a associação entre a ambidestria com a inovação, ou seja, considerar a exploração e exploração com tipos de inovação. Existem escassas pesquisas que analisam a ambidestria, através da exploração e exploração e as atividades de inovação (BAUER; LEKER, 2013; LIN; MCDONOUGH, 2011). Esta pesquisa pode contribuir com a literatura na medida que evidencia se há relacionamento entre ambidestria e inovação.

Ainda falta uma extensa pesquisa empírica por que algumas empresas são mais capazes do que outras de traduzir a ambidestria em inovação (UN, 2011). No entanto, mais relações específicas de causa e efeito devem ser propostas e testadas. Os estudos empíricos devem fazer uma comparação entre os impactos da ambidestria com a inovação (DURMUŞ; MEÇIKOĞLU, 2016).

Um objetivo do estudo é estender essa investigação a um contexto de mercado emergente, uma vez que ainda não está claro, se nestes mercados e em modelos de negócios contemporâneos, como o das cervejarias artesanais no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, se estas conseguem reunir esforços ambidestros para gerar inovação. A literatura tem demonstrado que as empresas podem se tornar míopes ao tentarem desenvolver ambidestria em diferentes tipos de inovações, limitando oportunidades para inovações novas e/ou incrementais.

Embora se reconheça que a inovação é um resultado necessário a ser alcançado para a busca da vantagem competitiva, além de fator evidente para a competitividade junto aos *players* do mercado e que a ambidestria é uma estratégia que possui características para o alcance da

inovação, uma dúvida emerge desta relação e que, parece, pelos argumentos acima, não ter sido sanada: Qual(is) o(s) tipo(s) de inovação(ões) que a ambidestria pode gerar em um modelo de negócio como o das cervejarias artesanais?

Com base neste posicionamento teórico, identificou-se que o segmento de cervejarias artesanais, em função do atual cenário mercadológico de crescimento e consequente acirramento da concorrência, vivenciam a necessidade da busca pela inovação para obterem vantagem competitiva e, assim, proverem a manutenção dos seus negócios. Este contexto é comprovado pela Associação Brasileira de Cerveja Artesanal quando destaca que o número de cervejarias artesanais cresceu aproximadamente 80%, passando de 493 em 2016 para 889 no ano de 2018 (ABRACERVA, 2017; JUSTINO, 2019).

Ainda, de acordo com Justino (2019) os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina obtiveram um crescimento de 31% e 34,6% no número de cervejarias, respectivamente, entre os anos de 2017 e 2018. Todavia, o autor destaca que os números consolidados não permitem que seja observado que muitas cervejarias também encerram suas atividades, fruto principalmente da concorrência seja com grandes *players* do setor ou de outras cervejarias artesanais. Logo, esta realidade impõe aos gestores a tomada de decisões que primem pela inovação em seus produtos e serviços, combinando conhecimento, estratégias, rotinas e processos e ambiente no qual as organizações estão envolvidas.

Assim, o objetivo da pesquisa é identificar qual tipo de inovação tem a ambidestria como preditora em cervejarias artesanais. Neste sentido, a pesquisa busca contribuir com a teoria procurando ampliar a análise das implicações de estratégias direcionada a ambidestria no âmbito da inovação. Especificamente, examinando os tipos de inovação (produto, processo e administrativa) a partir do posicionamento ambidestro do gestor.

Ainda, embora existam outras pesquisas que se propuseram a analisar a ambidestria e inovação, como por exemplo Rodriguez e Hechanova (2014) e Aryasa et al. (2017), estas não possuem o mesmo escopo, abordando a inovação de maneira genérica (diferente da presente proposta), além de serem direcionadas a objetos de pesquisa diversos do examinado aqui. Ademais, no caso de Aryasa et al. (2017), o foco estava direcionado a aliança ambidestra – escopo diferente da proposta desta pesquisa.

Do ponto de vista empírico, os resultados contribuirão aos tomadores de decisão apontando, cientificamente, se existe congruência entre a tomada de decisão e o(s) tipo(s) de inovação(ões) que o gestor procura desenvolver na sua organização. Esta informação irá mitigar o uso de recursos desnecessários e/ou oportunizará ao gestor o melhor direcionamento destes aos resultados (inovação) desejados. Reforçando, as contribuições práticas/gerenciais permitirão que os gestores, não somente do setor estudado, mas de outros também, possam entender que a implementação de rotinas de exploração e exploração podem conduzir a determinados tipos de inovação e, em consequência, aumentar a vantagem competitiva. A pesquisa contribui por examinar a ambidestria influencia tipos de inovação em pequenas e médias empresas (PME).

2 MARCO TEÓRICO

Esta seção abordará as principais discussões teóricas a respeito dos dois construtos principais da pesquisa: ambidestria organizacional e inovação. Além destes apontamentos também serão apresentadas as hipóteses a serem avaliadas e o modelo teórico/conceitual da pesquisa.

2.1 Ambidestria Organizacional

Para March (1991), ao densificar a discussão seminal de Duncan (1974), as ações de exploração (*exploration*) e exploração (*exploitation*) representam a estratégia ambidestra que, quando realizadas em conjunto e de maneira equilibrada, refletem fator primordial de sobrevivência e prosperidade do sistema organizacional. Por outra ótica, tanto a exploração quanto a exploração, embora essenciais para as organizações, competem por recursos escassos,

o que leva as organizações a fazerem escolhas explícitas e implícitas entre as duas. As escolhas explícitas são encontradas em decisões calculadas sobre investimentos alternativos e estratégias competitivas. Já as escolhas implícitas estão observadas em muitas características das formas e costumes organizacionais, por exemplo: nos procedimentos organizacionais para acumular e reduzir a folga (recursos), nas regras, nas maneiras pelas quais as metas são definidas e modificadas nos sistemas de incentivos (MARCH, 1991).

Para Fiset e Dostaler (2017), a ambidestria organizacional pode ser definida como a competência das organizações de combinar maneiras antigas e novas de fazer as coisas para atender aos objetivos das empresas, tendo atraído considerável atenção de pesquisadores de administração nos últimos anos. Os autores complementam informando que existem dois conceitos associados a temática, sendo estes: ambidestria estrutural e contextual. O primeiro representa empresas nas quais alguns grupos de pessoas se concentram em negócios tradicionais ou maneiras de fazer as coisas (exploração), enquanto outros exploram novos caminhos estratégicos (exploração). Já ambidestria contextual caracteriza-se por empresas onde qualquer indivíduo pode ser ambidestro (explorador e explorador).

Por trás do valor da ambidestria existem demandas de uma organização em seu ambiente de atividade que estão sempre em algum grau de conflito (por exemplo, investimento em projetos atuais *versus* projetos futuros, diferenciação *versus* produção de baixo custo), exigindo do tomador de decisões a realização de constantes *trade-offs* (PETRUZZELLI, 2014; YAN; YU; DONG, 2016). Em complemento, Rothaermel e Alexandre (2009) destacam que, embora o gerenciamento desses *trade-offs* frequentemente apresente desafios organizacionais não triviais, a capacidade de uma organização em conciliar e agregar esses *trade-offs* pode permitir que ela melhore efetivamente o desempenho da empresa.

Desta maneira, a ambidestria apresenta-se como uma estratégia que, embora possua desafios de gestão, se observada a condução simultânea das atividades de exploração e exploração de forma cumulativa, repercute em um desempenho produtivo da organização, sendo favorecida por condições ambientais dinâmicas (TAMAYO-TORRES; ROEHRICH; LEWIS, 2017).

Não obstante, Yan, Yu e Dong (2016) ressaltam que a ambidestria depende de esforços conjuntos de aprendizagem estratégica, concentrando-se no impacto geral e nos objetivos de longo prazo, além da aprendizagem de negócios, impactos locais e metas de curto prazo. Assim, segundo os autores, os tipos de aprendizado passam por quatro subprocessos: aquisição de conhecimento, disseminação, interpretação e memória organizacional, sendo que sua manifestação se dá nos diferentes níveis hierárquicos e estágios de desenvolvimento.

2.2 Inovação

Em uma era de rápidas mudanças, onde a dependência do desenvolvimento tecnológico é crucial, a competição é crescente, além de contínuas exigências dos *stakeholders*, as organizações devem buscar a inovação como meio de vantagem competitiva (MUDRAK, WAGENBERG; WUBBEN, 2005; LOUW et al., 2017). Em complemento, García-Sánchez, García-Morales e Martín-Rojas (2018) destacam que a inovação organizacional é especialmente relevante nos ambientes dinâmicos e turbulentos, onde outras variáveis internas, como: ativos tecnológicos, treinamento de funcionários, coordenação de novas capacidades de gerenciamento e novos recursos humanos flexíveis, além de projetos organizacionais mais adaptáveis, devem ser incentivados para criar valor e vantagem competitiva.

Johnson (2001) e Goyal Pitt (2007) realçam que para a plena realização da inovação deve-se considerar a rotina, além da incorporação e estabilização eficaz delas nas atividades de trabalho em curso da organização. Por outra ótica, também existem custos organizacionais reais para o desenvolvimento de tais inovações, como: desperdício de recursos em tecnologia inadequada, incerteza constante resultante de mudanças perpétuas e redução da motivação em função de adoção de esforços em projetos malsucedidos (JOHNSON, 2001).

Congruente com estes posicionamentos, Mohd Nazali e Pitt (2009) ressaltam que a inovação é definida como uma abordagem intencionalmente planejada que as organizações adotam ao criar e desenvolver novas ideias. Os autores defendem que as inovações não ocorrem através de ações individuais, mas são fruto de um conjunto complexo de processos que requerem esforços de muitos indivíduos. Desta maneira, se a prestação de serviços nas organizações pretende ser inovadora, esta necessita ser gerenciada de forma clara e coerente com um conjunto de processos desenvolvidos por pessoas criativas. Assim, as pessoas devem pertencer a um ambiente criativo no qual as soluções podem ser concebidas, desenvolvidas e implementadas.

Seguindo esta concepção teórica, Costa e Monteiro (2016) ressaltam o papel dos gestores no processo de inovação, observando que estes têm a função de incentivar a interação com concorrentes e clientes, uma vez que é considerada uma fonte crucial para a aquisição de conhecimento sobre os produtos das empresas, e com isto, promover a inovação. Ademais, os tomadores de decisões, também, devem implementar práticas baseadas em comprometimento, promovendo confiança e motivação, aumentando assim o compartilhamento de conhecimento.

Diante deste cenário, de acordo com Louw et al. (2017), verifica-se que o processo de inovação organizacional abrange vários aspectos administrativos. Dentre estes, alguns são classificados como pouco flexíveis (duros), como: estruturas, processos, procedimentos, infraestrutura, métricas, recursos. Já outros são rotulados como mais flexíveis (maleáveis), com: cultura, clima e liderança.

Desta forma, segundo os autores, para que a inovação seja incorporada ao modo de fazer as coisas de uma organização, os princípios que as sustentam devem ser aplicados, não apenas aos produtos e processos da empresa, mas também à sua estratégia, implicando no gerenciamento adequado e eficaz, principalmente, dos aspectos poucos duros, através dos maleáveis.

Assim, a inovação, que pode ser concebida como a transformação de ideias, informação e conhecimento para aumentar a competitividade e a vantagem competitiva sustentada, constitui, em geral, um componente indispensável das estratégias das empresas. Há várias razões para isso, como a necessidade de oferecer produtos aprimorados, ou mesmo novos, aplicação de métodos de produção e organizações mais eficientes, melhoria de desempenho nos mercados críticos e aumento da percepção dos clientes sobre os produtos da empresa (KARLSSON; TAVASSOLI, 2016).

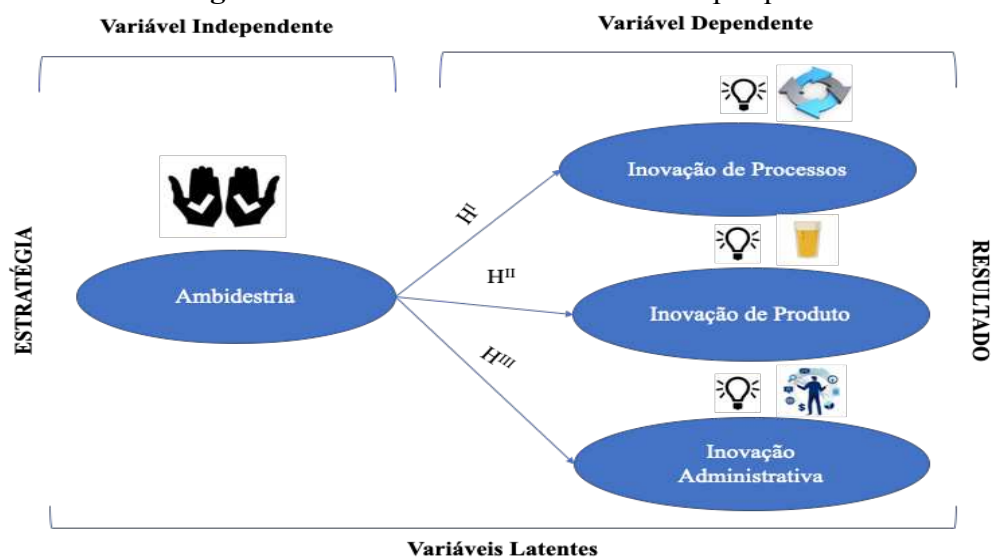
Em complemento, Piao e Zajac (2016) ressaltam que as dimensões que compõe a ambidestria organizacional podem ser conceituadas como: exploração e exploração. Logo, a exploração é entendida como a repetição e/ou refinamento incremental dos produtos existentes de uma empresa com o objetivo de melhorar os domínios existentes do mercado de produtos. Já a exploração é entendida como o desenvolvimento de novos produtos destinados a entrar em novos domínios de mercado de produto.

A ambidestria conduz a inovações de natureza tecnológica e administrativa (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). He e Wong (2004) afirma que ambidestria é a capacidade de operar em mercados maduros e mercados emergentes para desenvolver novos produtos e serviços. Na mesma linha, Andriopoulos e Lewis (2009) destacam que ela é a capacidade de influenciar tipos diferentes de inovação para desenvolver inovação incremental em produtos e processos existentes e permitir explorar novas oportunidades através da inovação radical.

Desta maneira, como confirma Popadić, Černe e Milohnić (2015), a ambidestria possui características de uma estratégia predecessora da inovação organizacional, o que oportuniza o surgimento das seguintes hipóteses a serem examinadas: **H^I**: A ambidestria está associada positivamente a inovação de processos nas cervejarias artesanais; **H^{II}**: A ambidestria está associada positivamente a inovação de produto nas cervejarias artesanais; e; **H^{III}**: A ambidestria está associada positivamente a inovação administrativa nas cervejarias artesanais.

O modelo teórico/conceitual destacando as relações entre os construtos e, conseqüentemente, as hipóteses a serem avaliadas é apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Modelo teórico/conceitual da pesquisa



Fonte: Autores (2020)

Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos visando atingir os objetivos da presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do experimento foi utilizada a pesquisa quantitativa e a técnica *survey* para a coleta dos dados. Os dados foram coletados, in loco e via e-mail, junto a 155 tomadores de decisões de cervejarias artesanais localizadas em diferentes regiões dos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. De acordo com o software G*Power 3.1.9.4, considerando a complexidade do modelo, f^2 mediano = 0,15 e o Poder = 0,80, a amostra mínima deveria ser de 43 empresas. Desta forma, a amostra coletada é superior em $\cong 360\%$ do mínimo requerido.

Para a coleta dos dados referente ao construto ambidestria foi utilizado o questionário desenvolvido por Jansen, Van den Bosch e Volberda (2006). Outras pesquisas também se valeram deste instrumento, corroborando sua aplicação, como Jansen et al. (2008) e Jansen et al. (2009) e Silveira-Martins et al. (2014). O instrumento possui sete afirmativas sobre exploração e sete sobre exploração, identificadas pelas siglas: EXR1 |-| EXR7 e EXT1 |-| EXT7.

Sobre exploração as afirmativas foram: a) A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes; b) A empresa cria novos produtos e serviços; c) A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local; d) A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos; e) A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados; f) Regularmente a empresa utiliza novos clientes e novos mercados; g) Regularmente a empresa busca aproximar-se de novos clientes em novos mercados.

Sobre exploração as afirmativas apresentadas foram: a) A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes; b) A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes; c) A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local; d) A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços; e) A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes; f) A empresa amplia serviços para os clientes existentes; g) Para a empresa a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.

Já para os tipos de inovação, foi utilizado o instrumento de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011), replicado por Garrido et al. (2017) e Frizzo e Gomes (2017). O instrumento considera três tipos de inovação: processos (IPROC1|-|IPROC3), produto (IPROD1|-|IPROD3) e

administração (IADM1|-|IADM3), sendo cada uma delas mensurada por três questões. Foram apresentadas as seguintes afirmativas relacionadas a inovação de processos: a) Número de mudanças introduzidas nos processos; b) Pioneirismo na introdução de novos processos; c) Resposta inteligente para novos processos introduzidos por outras empresas do mesmo setor. Para inovação de produtos as afirmativas foram: a) Número de produtos/serviços lançados; b) Pioneirismo no lançamento de novos produtos/serviços; c) Esforço para desenvolver novos produtos/serviços em termos de horas/pessoa, equipes e treinamento envolvidos.

Em relação a inovação administrativa as afirmativas foram: a) Novidades em sistemas administrativos; b) Pesquisa por novos sistemas administrativos pelos gestores; c) Pioneirismo na introdução de novos sistemas administrativos. Os instrumentos foram pré-testados e validados junto a dois profissionais com expertise na área de cervejaria e formação acadêmica/científica na área de administração.

A análise dos dados foi realizada considerando: i) desvio padrão entre as dimensões da ambidestria; ii) variâncias médias extraídas; iii) confiabilidade composta; iv) R²; v) alpha de Cronbach; vi) raiz da AVE; vii) indicador de Stone-Geisser (Q²); viii) indicador de Cohen (f²). Na sequência a estimação do modelo estrutural (coeficientes de caminho) por meio do método Partial Least Squares via software SmartPLS versão 3.2.8.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Embora March (1991) não tenha destacado qual a equação a ser utilizada para considerar que existe equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, optou-se pela utilização do método de Silveira-Martins e Vaz (2016). A técnica utilizada considerou que o desvio padrão (σ) entre as dimensões (exploração e exploração) próximo a 1,00 reflete balanceamento. Após realizar os cálculos, verificou-se o $\sigma=1,14$, logo, confirmou-se a ambidestria.

Os resultados estatísticos da qualidade de ajuste do modelo de equações estruturais (MEE), observou-se que as variâncias médias extraídas (AVE's), com exceção da variável latente (VL) ambidestria, resultaram em valores > 0,5000. Diante do cenário da VL (VL) ambidestria (AVE=0,344), realizou-se a análise individual das cargas fatoriais das variáveis observáveis (VO) objetivando a melhoria da qualidade do modelo. Desta maneira, verificou-se as seguintes VO's como sendo elegíveis de eliminação, por conta da baixa carga fatorial: EXR1 (0,462); EXR3 (0,565); EXR6 (0,539); EXR7 (0,534); EXT2 (0,488); EXT5 (0,554); EXT7 (0,251). Assim, após a eliminação verificou-se que a AVE da VL Ambidestria ficou abaixo de 0,500, estimulando uma segunda análise. Neste momento foram identificadas as seguintes VO's para serem excluídas do modelo: EXT3 (0,582); EXT1 (0,592).

Após a exclusão das variáveis nominadas anteriormente, analisou-se os valores de qualidade de ajuste do MEE, conforme pode ser observado no Quadro 1. Neste sentido, pode ser verificado que a AVE apresentou resultados > 0,5000 para todos as VL's. Ainda, ao analisar a confiabilidade composta, todas as VL's apresentaram valores superiores a 0,800. O alpha de Cronbach, retornou para todas as VL's, apresentou valores superiores 0,6000. Logo, a qualidade de ajuste do modelo pode ser comprovada.

Quadro 1 – Valores de qualidade de ajuste do MEE

VARIÁVEL LATENTE	AVE	CONFIABILIDADE COMPOSTA	R ²	ALPHA DE CRONBACH
Ambidestria	0,534	0,851	----- ¹	0,781
Inovação de Processos	0,641	0,842	0,282 ²	0,723
Inovação de Produto	0,582	0,805	0,287 ²	0,663
Inovação de Administração	0,753	0,901	0,244 ²	0,837

Fonte: Autores (2020)

Nota: (1) não possui R² em função de ser independente no modelo; (2) valor ajustado

Na sequência, verificou-se a avaliação da validade discriminante comparando a raiz quadrada das AVE's com as correlações entre as VL. É possível verificar, no Quadro 2, que o valor da correlação é superior ao da raiz quadrada da AVE, indicando que as VL são independentes uma das outras e, desta maneira, é ratificado a continuidade da análise dos dados.

Quadro 2 – Validade discriminante

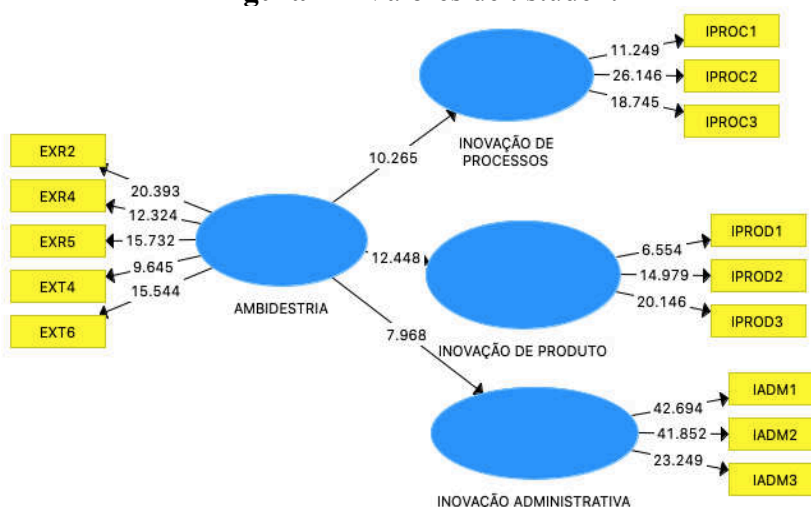
VARIÁVEL LATENTE	RAIZ AVE ¹	AMBIDESTRIA
Ambidestria	0,730 ¹	-
Inovação de Processos	0,800 ¹	0,535 ²
Inovação de Produto	0,762 ¹	0,540 ²
Inovação de Administração	0,867 ¹	0,498 ²

Fonte: Autores (2020)

Nota: (1) Raiz quadrada da AVE; (2) correlação

Outra análise realizada considerou os valores de t student. Os valores do teste confirmaram que as relações entre VL's e VO's e VL's e VL's encontram-se acima do valor de referência 1,96. Assim, rejeita-se H0, confirmando que os coeficientes de regressão são significantes, conforme pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 – Valores de t student



Fonte: Autores (2020)

Diante destes resultados foi avaliada a validade preditiva (Q^2) e tamanho do efeito (f^2). Conforme pode ser observado no Quadro 3, os valores do Q^2 apresentaram-se >0 , logo é confirmada a acuracidade do modelo ajustado. Neste mesmo sentido, os valores de f^2 apresentaram-se $>0,200$, assim o modelo possui construtos importantes para o ajuste do modelo.

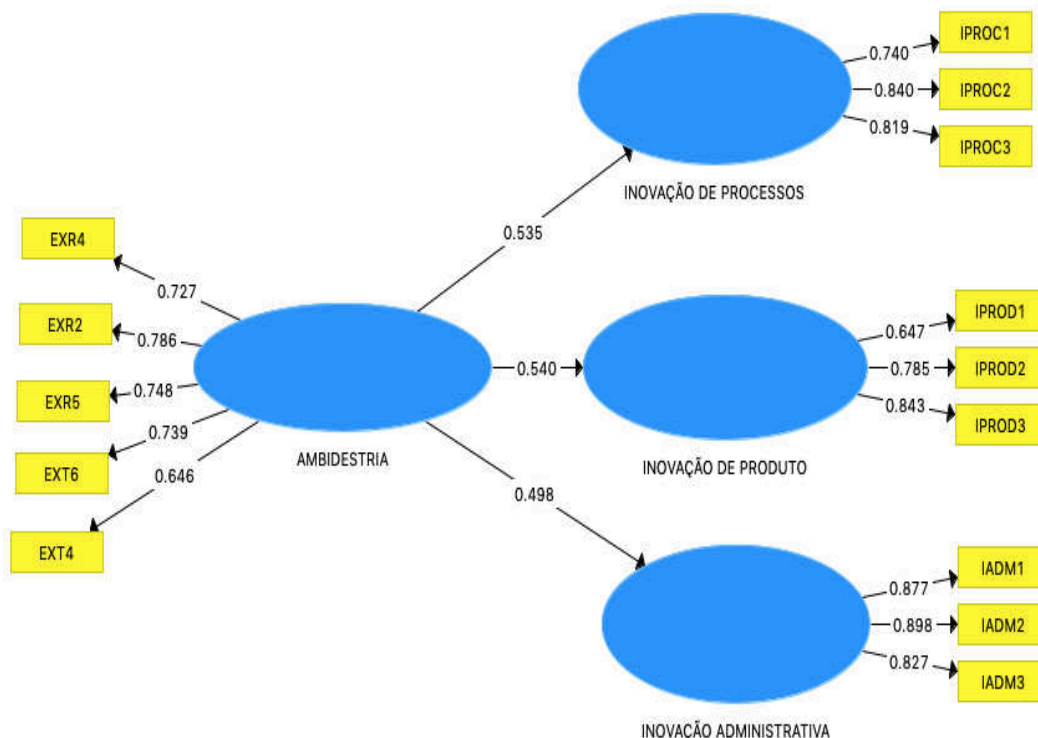
Quadro 3 – Indicador de Stone-Geisser (Q^2) e Cohen (f^2)

VARIÁVEL LATENTE	Q^2	f^2
Ambidestria	---	0,308
Inovação de Processos	0,168	0,294
Inovação de Produto	0,170	0,209
Inovação de Administração	0,147	0,463

Fonte: Autores (2020)

Tendo em vista que os testes asseguram a qualidade do modelo, verifica-se, conforme Figura 3, que o coeficiente de caminho entre ambidestria \Rightarrow inovação de processos é $\beta = 0,535$. Já o coeficiente de caminho entre ambidestria \Rightarrow inovação de produto é $\beta = 0,540$ e o coeficiente de caminho entre ambidestria \Rightarrow inovação administrativa é $\beta = 0,498$. Estes resultados significam que aumentando a VL exógena em 1, conseqüentemente as VL's endógenas inovação de processos, produto e administrativa aumentam em 0,535, 0,540 e 0,498, respectivamente.

Figura 3 – Modelo de Equações Estruturais



Fonte: Autores(2020)

Diante destes resultados, em função das análises dos dados, é possível afirmar que as três hipóteses H^I, H^{II} e H^{III} foram confirmadas. Logo, as cervejarias artesanais que investirem em estratégias ambidestras obterão resultados em termos de inovação de processos, produto e administrativa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O primeiro resultado identificado na pesquisa é o fato de que as empresas pesquisadas estão congruentes com o posicionamento de March (1991) e Tamayo-Torres, Roehrich e Lewis (2017), sendo identificadas ações de exploração e exploração de maneira simultânea e equilibrada nas cervejarias artesanais. Corroboram com o que preconizam Lin et al. (2013) quando afirmam que capacidade de se envolver simultaneamente em atividades explorativas e exploradoras estimulam a inovação. O que contraria o que disseram Voss e Voss (2013), que comparadas às grandes empresas, as pequenas e médias empresas têm limitada capacidade de criar estruturas que separem atividades de exploração e exploração para desenvolver inovações.

Analisando as hipóteses I e II, suportadas nesta pesquisa, onde a ambidestria influencia a inovação de processos e de produto, o resultado demonstra coerência com a pesquisa de Leung et al. (2013). Embora os pesquisadores tenham direcionado seus esforços para entender as alianças ambidestras através de suas dimensões, eles obtiveram êxito nas identificações de

causa e efeito entre exploração e exploração e os diferentes tipos de inovação (produto, processos e administrativa).

Embora a pesquisa atual sobre a ligação entre ambidestria e mudanças nos processos de produção seja escassa, estudos sugerem essa ligação, explicando que a primeira pode provocar flexibilidade de novos processos de fabricação e à eficiência dos processos de gerenciamento de operações nas técnicas de produção (TINOCO, 2014). O autor argumenta que a compreensão dos processos empresariais de desenvolvimento e eficácia do produto no gerenciamento de operações pode lançar luz sobre como alcançar ambidestria.

Nesta linha de argumentação dos autores, observa-se que o fato de ter sido identificado que a ambidestria é fonte de desenvolvimento de inovação de processos é confirmada quando observado que cervejarias estão se valendo de novas técnicas como por exemplo a busca constante por novas fontes de amido, além de malte e cereais. De acordo com o mestre cervejeiro Calandrelli em entrevista ao Guia da Cerveja (2019), a utilização de fécula de batata, batata doce e mandioca são algumas das alternativas encontradas para melhorar os processos produtivos. Ademais, a inovação disruptiva já não é algo distante deste segmento. A exemplo deste apontamento observa-se o laboratório intitulado de *Beer Hack Lab* desenvolvido pela cervejaria Pratinha (PRATINHA, 2019). Segundo a cervejaria é um espaço de *brainstorm* e desenvolvimento de novas cervejas, onde o objetivo é uma sinergia processual entre “equipe, homens, máquinas e bits”.

Os resultados da pesquisa são harmônicos com o posicionamento de Bernal, Maicas e Vargas (2018) quando identificam o processo de inovação no segmento cervejeiro. Ainda se observa que quando o mercado está evoluindo rapidamente, o desenvolvimento de estratégias de exploração e de exploração levam a um melhor desempenho da inovação. Também verifica-se que os resultados encontrados na pesquisa são corroborados por Sgorla (2018) quando destaca que os cervejeiros artesanais priorizam a criatividade, tanto no sentido de criar algo único, como também no sentido de criar algo qualificado, selecionado, preparado e combinado com diferentes ingredientes e materiais.

De acordo com Ferreira et al. (2011) a inovação é fundamental para as cervejarias artesanais, seja pela diferenciação do produto, pelo atendimento às exigências do mercado ou ainda pela transmissão do conhecimento (via redes sociais). Voss e Voss (2013) afirmam que a ambidestria afeta os domínios do produto e do mercado. Enquanto Tushman et al. (2010), corroborando os autores citados, argumentam que as duas funções comerciais mais básicas, desenvolvimento de produto e marketing representam dimensões distintas para a exploração e exploração. Dentro do domínio do produto, a exploração enfatiza retornos crescentes dos recursos existentes do produto e a exploração enfatiza o desenvolvimento de novos produtos. Dentro do domínio de marketing, exploração do mercado enfatiza programas de marketing projetados para reter e aumentar as compras de clientes atuais e a exploração de mercado enfatiza programas de marketing que visam atrair novos clientes (VOSS, VOSS, 2008).

A exemplo da inovação do produto, destacam-se, por exemplo: 1) Cerveja Perigosa da Cervejaria BodeBrown que possui 100 IBU (*international bitteress unit*), ou seja, elevado amargor; 2) Cerveja Stout Açai da Cervejaria Amazon Beer que leva na receita o fruto homônimo de seu rótulo; 3) Cerveja com a adição de Chocolate e Pimenta da Cervejaria Schornstein; 4) Cerveja Amburana Lager da Way Beer, envelhecida em barril de amburana; 5) Rótulo da Cerveja Bossta da Cervejaria Bossta Beer; 6) Cervejas Roleta Russa que possuem nos rótulos e tampas a imagem de um tambor de revólver com uma única bala; e; 7) Magic Booze, conhecida com a primeira cerveja instantânea do mundo, comercializado em sachês individuais – produzido pela Cervejaria Pratinha.

Neste contexto, verifica-se que, na presente pesquisa, a ambidestria como fonte de inovação de produto, ultrapassa a simples inserção de um novo ingrediente na receita de desenvolvimento da cerveja. Assim, observa-se que nos últimos anos houve considerável incremento nos tipos

de inovações, desde a combinação de diversos elementos nas receitas, rótulos e marcas distintos, até a busca por novos sabores para novos clientes, prospectando, desta maneira, novos mercados, característica da inovação administrativa ou organizacional.

Em se tratando da hipótese III, onde a ambidestria influencia a inovação administrativa, suportada neste estudo, pesquisas recente sobre ambidestria reconhecem que a exploração e a exploração formam uma relação paradoxal (RAISCH; ZIMMERMANN, 2017), pois exige estruturas, processos, estratégias e capacidades substancialmente diferentes, ou seja, inovação administrativa (CHANG; YANG; CHEN, 2009).

Embora a exploração e a exploração sejam forças complementares que tendem a se reforçar mutuamente, elas também geram tensões organizacionais persistentes (SMITH; LEWIS, 2011). Essas tensões precisam ser tratadas por meio de várias abordagens integrativas e diferenciadoras nos processos organizacionais (SMITH, 2015). As abordagens integrativas enfatizam a interdependência entre atividades aparentemente contraditórias e exigem coordenação (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2009), enquanto as abordagens diferenciadoras direcionam a atenção para aspectos exploratórios ou exploratórios das atividades organizacionais (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

O que se percebe, pela validação da hipótese III, é que a ambidestria é vital para alcançar uma variedade de inovações; no entanto, seu papel no alcance das inovações administrativas (relacionadas a processos, características das pessoas e negócios) são comparativamente pesquisados (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Além disso, Totterdell et al. (2002) argumentam que a implementação de novas tecnologias geralmente traz mudanças nas ofertas de serviços de uma empresa ou na maneira pela qual esses serviços são prestados.

Kapoutsis et al. (2016) destacaram que as habilidades políticas de um gerente em equilibrar exploração e exploração é crítico para desenvolver ambidestria. A gestão e o empoderamento de pessoas para assumir riscos (CHANG; HUGHES, 2012) e facilitar oportunidades para os funcionários desafiar diretamente o status quo (O'REILLY; TUSHMAN, 2011) são mecanismos organizacionais que também apoiam a formação de empresas ambidestras e possibilitam a criação da inovação administrativa.

Quando analisada a ambidestria como condicionante da inovação administrativa, observa-se a disponibilidade de diversas ferramentas customizadas para as cervejarias artesanais que subsidiam estes resultados. A exemplo deste apontamento verifica-se o sistema da BierHeld que se propõe a apoiar a gestão desde o monitoramento do processo produtivo (dos insumos até o envase) até a pesquisa de satisfação dos produtos da empresa. O site da empresa já contabiliza, operacionalizados pela ferramenta, mais de: 88.335 pedidos, 6.767.585 litros e 93.128 equipamentos rastreados em cervejarias nos diferentes Estados dos brasileiros. Neste mesmo sentido a FileMarker, subsidiária da Apple, oferece diversas funcionalidades que visam apoiar as tomadas de decisões e começa a disputar clientes no Brasil, como é o caso da Das Bier (ALLAMEDA, 2014).

Ademais, deve-se ressaltar que a maioria dos proprietários de cervejarias iniciaram suas atividades como um hobby, fazendo cervejas em painéis de maneira amadora e compartilhando suas dúvidas e resultados com outros cervejeiros em Associações de Cervejeiros Artesanais (ACERVAS). Este mesmo posicionamento é corroborado na pesquisa de Sgorla (2018) que destaca ainda que a formação da identidade de cervejeiros artesanais é um processo complexo que envolve: espaço físico, objetos materiais e outros cervejeiros de outras cervejarias. Seguindo esta lógica, os contatos e trocas de informações permanecem, mesmo sendo concorrentes após a criação da indústria cervejeira, não se extinguem o que (via laços de interesses) propicia o desenvolvimento de estratégias ambidestras e conseqüentemente diferentes tipos de inovações para o setor.

O desenvolvimento de cervejas colaborativas, ou seja coproduções entre duas ou mais cervejarias, visando a desenvolver estilos ímpares combinando técnicas e experiências já praticadas pelas empresas também é um fator influenciador das estratégias ambidestras das cervejarias artesanais, visto que durante o processo diferentes *insights* estratégicos emergem com a troca de informações entre os tomadores de decisões e cervejeiros de diferentes regiões e países. A exemplo deste cenário, registra-se algumas cervejarias que desenvolveram colaborações: Cevada Pura (Brasil) x Cerveza Domus (Espanha); Bodebrown (Brasil) x StoneBrewing (USA)/Adnams (Inglaterra)/Caledonian (Reino Unido)/Hargreaves Hill (Australia).

6 CONCLUSÕES

Tendo em vista que o objetivo da pesquisa foi identificar qual o tipo de inovação tem a ambidestria como preditora nas cervejarias artesanais, pode-se concluir, referendado pela validação das hipóteses, de que as cervejarias artesanais estudadas desenvolvem ambidestria organizacional, e esta repercute na inovação dos produtos, processos e administrativa. Comprovou-se que tanto a inovação de produto, como a de processos e administrativa são alcançadas por meio das tomadas de decisões que privilegiam a exploração e exploração, de forma contínua e equilibrada, das atividades empresariais.

Ademais, diferentes conclusões podem ser extraídas da pesquisa, como a identificação de que pequenas empresas, como é o caso daquelas pesquisadas, podem realizar estratégia ambidestra que é caracterizada por demandar muitos recursos organizacionais, contrariando muitos dos achados já registrados, onde foi concluído que a ambidestria é privilégio das grandes empresas.

Outra conclusão da pesquisa está associada a identificação da busca pela inovação em caráter multifacetário pelas cervejarias artesanais pesquisadas. Assim, a inovação de produtos, percebida diretamente pelo consumidor/cliente, não é única protagonista das tomadas de decisões. Outras duas, de processos e administrativa, associam-se as preocupações das gestões. Este cenário aponta para uma visão ampla do papel da inovação.

A importância de desenvolver diferentes tipos de inovação decorre do fato de que cada tipo serve a um propósito diferente para a empresa. Uma inovação nova e mais radical, por exemplo, serve para abrir novos mercados, alcançar novos clientes e gerar novos negócios. Mais uma inovação incremental, por outro lado, serve como uma fonte de renda mais imediata porque as mudanças no produto são pequenas e têm muito mais probabilidade de encontrar mercado do que um novo produto.

Conclui-se, também, que este movimento sincronizado, entre estratégia e inovação, nas cervejarias artesanais, está forçando gigantes do setor, como é o caso da Ab Inbev – maior cervejaria do mundo e dona da AMBEV, a se adaptarem e competirem com as pequenas empresas. Este movimento dos grandes players deste mercado e demonstrando um movimento *bottom up*. De acordo com Klein (2017), a AMBEV pretende participar ativamente do segmento de cervejarias artesanais, para tanto já conta com mais de 100 rótulos e 26 marcas diferentes associadas diretamente a este segmento de mercado.

Este artigo contribui teoricamente, pois o estudo da relação entre ambidestria (exploração e exploração) e inovação (produto, processo e administrativa) não é um tópico esgotado, porque, embora a maior parte da literatura apoie a existência de uma relação entre os construtos, autores sugerem que essa relação é complementar e outros argumentam que não há relação entre os dois. No entanto, não existem estudos empíricos que tentaram testar em conjunto quais desses dois relacionamentos prevalecem, levando em consideração a existência ou não de inovação organizacional. Isso nos permitirá obter um conhecimento mais amplo sobre a influência da exploração e exploração nas inovações organizacionais.

Este estudo valida empiricamente que as empresas estudadas, em um setor pouco explorado na academia, e com grande potencial de crescimento e inovação, apresentam ambidestria

organizacional, ou seja, atividades de exploração e exploração, simultaneamente. Este estudo também amplia a compreensão atual de que a ambidestria impacta a inovação de produto, processo e administrativa.

O contexto das cervejarias artesanais apresenta inúmeras desafios, mas, ao mesmo tempo, também apresenta possibilidades de inovação. Pela comprovação da ambidestria apoiar a inovação administrativa, esta pesquisa possibilita afirmar que o apoio da gestão a práticas de apoio ao RH, incluindo práticas para a contratação de talentos locais (e regionais), conscientizar supervisores para facilitar a geração de novas ideias e oportunizar benefícios flexíveis, podem todas criar um ambiente para a geração de ambidestria. Estas práticas criadas são vistas na literatura como condições contextuais.

De uma perspectiva prática, pode-se aconselhar os gerentes que para suas empresas alcançarem inovação de produtos, processos e administrativa, devem investir em ações de exploração e exploração, a partir de seus processos de negócios. Os gerentes devem estar cientes de que a implementação simultânea de exploração e exploração gera melhores resultados quando, juntamente com elas, inovações também são implementadas. Portanto, os gerentes das empresas estudadas devem se preocupar com a realização de investimentos que aumentem as capacidades e competências internas para otimizar a exploração e exploração.

Considerando que o nono objetivo para o desenvolvimento sustentável das Organização das Nações Unidas refere-se, entre outros aspectos, ao fomento da inovação. Entende-se que a presente pesquisa, de maneira cautelosa, apresenta contribuições sociais diretas para o estímulo da inovação em diferentes lentes (produto, processo e/ou administração). Outra contribuição social da pesquisa diz respeito ao fato de comprovar que tomadas de decisões ambidestras gera inovação e, conseqüentemente, posicionamento de mercado com produtos, processos e procedimentos administrativos inovadores – adequados a realidade atual.

Este aspecto é salutar para a manutenção das empresas que na maioria dos casos está localizada em pequenos municípios, onde sua relevância é destacada como empreendimento gerador de impostos, empregos e movimentação da economia com, por exemplo, a compra de insumos e matérias-primas e/ou fornecimento de cervejas e *chopp* para bares, restaurantes, entre outros estabelecimentos locais. Logo, sua manutenção é primordial para o bem da sociedade e outros empreendimentos no seu entorno.

Devem ser destacadas algumas limitações da pesquisa. Uma delas se deve ao fato na não generalização dos resultados que, embora importantes e significativos para as tomadas de decisões, devem ser analisados no escopo da amostra pesquisada. Outro aspecto limitante é o fato de os dados serem oriundos de um corte transversal (*cross-section*) impossibilitando descrever elementos importante que geram ambidestria e afetam os tipos de inovação.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se do ponto de vista do objeto de pesquisa a comparação dos resultados aqui encontrados com outros setores do mesmo segmento, por exemplo: indústria vinícola e destilados e, principalmente, com indústrias tradicionais de cerveja. Desta forma imaginasse ser possível comparar se os resultados se mantêm ou se sofrem alterações em função das especificidades dos negócios. Já sob a ótica da teoria, recomenda-se analisar o modelo considerando a ambidestria de maneira multidimensional (exploração e exploração) e ainda, de forma sinérgica (balanceamento entre exploração e exploração) e não sinérgica (exploração e exploração desbalanceada). Diante deste, contexto espera-se avaliar como se comporta a teoria da ambidestria sob diferentes linhas de posicionamento já discutidas pela academia.

O ambiente também afeta a capacidade das empresas de dedicar seus recursos a atividades ambidestras, importante desenvolver pesquisas que pudessem considerar a ambidestria contextual e estrutural para o desenvolvimento de inovações. Outra pesquisa poderia considerar práticas de gestão de recursos humanos como impulsionadores da ambidestria.

REFERÊNCIAS

- ABRACERVA. Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. **Número de cervejarias artesanais no Brasil cresce 37,7% em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://abracerva.com.br/numero-de-cervejarias-artesanais-no-brasil-cresce-377-em-2017/>>. Acesso em: 29 mai. 2018.
- AHN, J. M.; MORTARA, L.; MINSHALL, T. Dynamic capabilities and economic crises: Has openness enhanced a firm's performance in an economic downturn?. **Industrial and Corporate change**, v. 27, n. 1, p. 49–63, 2018.
- ALLAMEDA. **Vai uma gelada no celular?** 2014. Disponível em: <https://issuu.com/allameda.com/docs/case_allameda_dasbier>. Acesso em: 20 dez. 2019.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, 2014. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, 20(4), 696–717, 2009. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- ARYASA, K. B.; WAHYUNI, S.; SUDHARTIO, L.; WYANTO, S. H. The impact of absorptive capacity, organizational inertia on alliance ambidexterity and innovation for sustained performance. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 16, n. 3, p. 1-19, 2017.
- BAUER, M.; LEKER, J. Exploration and exploitation in product and process innovation in the chemical industry. **R&D Management**, v. 43, n. 3, p. 196-212, 2013. doi: 10.1111/radm.12012
- BELIAEVA, T.; SHIROKOVA, G.; WALES, W.; GAFFOROVA, E. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, p. 165–194, 2020.
- BERNAL, P.; MAICAS, J. P.; VARGAS, P. Exploration, exploitation and innovation performance: disentangling the evolution of industry. **Industry and Innovation**, p. 1–26, 2018.
- CHANG, Y.-C.; YANG, P. Y.; CHEN, M.-H. The determinants of academic research commercial performance: towards an organizational ambidexterity perspective. **Res. Policy**, v. 38, n. 6, p. 936–946, 2009.
- CHANG, Y.-Y.; HUGHES, M. Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 1-17, 2012.
- COSTA, V.; MONTEIRO, S. Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, Bingley, v. 46, n. 3, p. 386-410, 2016.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. New York: University of Pittsburgh, 1974. p. 167-188.
- DURMUŞ Ö. E.; MEÇIKOĞLU S. A Case Study on Performance Implications of Hybrid Strategy in Automotive Supplier Industry. **International Business Research**, n. 6, p. 31-43, 2016.
- FERREIRA, R. H. et al. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 171-191, 2011 .
- FISET, J.; DOSTALER, I. Opening the Black Box of Ambidexterity: Three Product Development Stories. **Technology Innovation Management Review**, Ottawa, v. 7, n. 3, p. 4-11, 2017.
- FRIZZO, P.; GOMES, G. Influência da Aprendizagem Organizacional e da Inovação no Desempenho Organizacional de Empresas do Setor Vinícola. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 2, p. 35-50, 2017.

GARCÍA-SÁNCHEZ, E.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MARTÍN-ROJAS, R. Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 14(2), 345–377, 2018.

GARRIDO, I. L.; PARENTE, R. C.; GONÇALO, C. R.; VASCONCELLOS, S. L. de. Mantendo-se Inovadoras: O papel do Desempenho Passado, da Capacidade Absortiva e da Internacionalização. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 559-574, 2017. doi: <https://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.1>

GOYAL, S.; PITT, M. Determining the role of innovation management in facilities management. **Facilities**, Bradford, v. 25, n. 1, p. 48-60, 2007.

GUIA DA CERVEJA. **Inovação cervejeira: conheça tecnologias que estão mudando a cerveja moderna**. 2019. Disponível em: <<https://guiadacervejabr.com/inovacao-cervejeira-pratinhasap/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

HE, Z.; WONG, P. Exploration and Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. **Organization Science**, 15, 481-494, 2004.

JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Sci.**, v. 52, p. 1661–1674, 2006.

JANSEN, J. J.; GEORGE, G.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. **Journal of Management Studies**, v. 45, p. 982-1007, 2008.

JAYARAM, J.; OKE, A.; PRAJOGO, D. The antecedents and consequences of product and process innovation strategy implementation in Australian manufacturing firms. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 15, p. 4424-4439, 2014.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, D.; SANZ-VALLE, R. Innovation, organizational learning, and performance. **Journal of Business Research**, v. 64, p. 408-417, 2011.

JOHNSON, J. D. Success in innovation implementation. **Journal of Communication Management**, London, v. 5, n. 4, p. 341-359, 2001.

JUSTIN, J. P.; JANSEN, M. P.; TEMPELAAR, F. A. J.; VAN DEN BOSCH, J.; HENK, W. V. Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.

JUSTINO, G. A cerveja em toda a sua complexidade. **Zero Hora**, Porto Alegre, n. 2- 3, fev. 2019.

KARLSSON, C.; TAVASSOLI, S. Innovation strategies of firms: What strategies and why? **Journal of Technology Transfer**, Indianapolis, v. 41, n. 6, p. 1483-1506, dez. 2016.

KAPOUTSIS, I.; PAPALEXANDRIS, A.; THANOS, I. C. Hard, soft or ambidextrous? Which influence style promotes managers' task performance and the role of political skill. **International Journal of Human Resource Management**, 2016. doi: 10.1080/09585192.2016.1233447

KLEIN, J. **Ambev faz aposta nas cervejarias artesanais**. 2017. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/_conteudo/2017/08/economia/579247-ambev-faz-aposta-nas-cervejas-artesanais.html>. Acesso em: 09 dez. 2019.

LASKOVAIA, A.; MARINO, L.; SHIROKOVA, G.; WALES, W. Expect the unexpected: Examining the shaping role of entrepreneurial orientation on causal and effectual decision-making logic during economic crisis. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 31, n. 5–6, p. 456–475, 2019.

LEUNG, V. K. K.; LAU, M. K. C.; ZHANG, Z.; GU, F. F. Explorative versus exploitative alliances – evidence from the glass industry in China. **Journal of Chinese Economic and Business Studies**, v. 13, p. 127-146, 2015.

LIN, H. E.; MCDONOUGH, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on engineering management**, v. 58, n. 3, p. 497-509, 2011. doi: 10.1109/tem.2010.2092781.

LIN, H. E.; MCDONOUGH, E. F.; LIN, S. J.; LIN, C. Y. Managing the exploitation/exploration paradox: The role of bundled capabilities and innovation ambidexterity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 262–78, 2013.

LOUW, L.; ESSMAN, H. E.; PREEZ, N. D.; SCHUTTE, C. S. L. Architecting the enterprise towards enhanced innovation capability. **South African Journal of Industrial Engineering, Bedfordview**, v. 28, n. 4, p. 50-65, 12 2017.

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

MOHD NAZALI, M. N.; PITT, M. A critical review on innovation in facilities management service delivery. **Facilities**, Bradford, v. 27, n. 5, p. 211-228, 2009.

MUDRAK, T.; WAGENBERG, A. V.; WUBBEN, E. Innovation process and innovativeness of facility management organizations. **Facilities**, Bradford, v. 23, n. 3, p. 103-118, 2005.

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

O'REILLY, C. A. III; TUSHMAN, M. L. "Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit". **California Management Review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, 2011.

PETRUZZELLI, A. M. Balancing knowledge exploration and exploitation within and across technological and geographical domains. **Knowledge Management Research & Practice**, Abingdon, v. 12, n. 2, p. 123-132, 2014.

PIAO, M.; ZAJAC, E. J. How exploitation impedes and impels exploration: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, n. 37, p. 1431-1447, 2016.

POPADIC, M.; CERNE, M.; MILOHNIC, I. Organizational Ambidexterity, Exploration, Exploitation and Firms Innovation Performance. **Organizacija**, Kranj, v. 48, n. 2, p. 112-119, 2015.

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

PRAJOGO, D. I. The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. **International Journal of Production Economics**, v. 171, p. 241-249, 2016.

PRANGE, C.; SCHLEGELMILCH, B. B. Towards a balanced view of innovations. **Management Decision**, v. 54, n. 2, p. 441-454, 2016. doi:10.1108/md-05-2015-0198

PRATINHA. **Beer Hack Lab**. 2019. Disponível em: <<http://institucional.cervejariapratinha.com.br/>>. Acesso em: 18 dez. 2019.

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

RAISCH, S.; ZIMMERMANN, A. A **process perspective on the Exploration–Exploitation paradox**. The Oxford Handbook of Organizational Paradox, p. 315. 2017.

RODRIGUEZ, P. R.; HECHANOVA, M. R. M. A study of culture dimensions, organizational ambidexterity and perceived innovation in teams. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 9, n. 3, p. 21-33, 2014.

SGORLA, A. F. **Cervejeiros artesanais: recursos, percursos e empresariação de si**. Política & Trabalho, v. 48, 21-37, 2018.

SHIROKOVA, G.; IVVONEN, L.; GAFFOROVA, E. Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. **Foresight and STI Governance**, v. 13, n. 3, p. 62–76, 2019. doi: <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.3.62.76>.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora e sua associação com as capacidades dinâmicas: um estudo em agroindústrias do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 9, n. 3, p. 509-529, 2016.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis et al. Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries. **Review of Business Management**, v. 16, n. 52, p. 392-415, dec. 2014.

SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. **Acad. Manage. Rev.**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SMITH, W. K. Dynamic decision making: a model of senior leaders managing strategic paradoxes. **Acad. Manage. J.**, v. 1015, n. 1, p. 58-89, 2015.

TAMAYO-TORRES, J.; ROEHRICH, J. K.; LEWIS, M. A. Ambidexterity, performance and environmental dynamism. **International Journal of Operations & Production Management**, Bradford, v. 37, n. 3, p. 282-299, 2017.

TINOCO, J. K. Double dealing: the influences of diverse business processes on organizational ambidexterity. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, 87-110, 2014.

TOTTERDELL, P.; LEACH, D.; BIRDI, K.; CLEGG, C.; WALL, T. "An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations". **International Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 04, p. 343-368, 2002.

TUSHMAN, M. L., O'REILLY III, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **Calif. Manage. Rev.**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUSHMAN, M.; SMITH, W. K.; WOOD, R. C.; WESTERMAN, G.; O'REILLY, C. Organizational designs and innovation streams. **Ind. Corporate Change**, v. 19, n. 5, p. 1331-1366, 2010.

UN, C. A. The advantage of foreignness in innovation. **Strategic Management Journal**, v. 32, p. 1232-1242, 2011.

VOSS G. B.; VOSS Z. G. Competitive density and the customer acquisition-retention tradeoff. **J. Marketing**, v. 72, n. 6, p. 3-18, 2008.

VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Strategic ambidexterity in small and medium sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1459-1477, 2013.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. **British Journal of Management**, v. 25, n. 1, p. 58-76, 2014. doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x

YAN, M.; YU, Y.; DONG, X. Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. **Information Technology & People**, West Linn, v. 29, n. 3, p. 647-667, 2016.