

O RELACIONAMENTO DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADO PELA AMBIDESTRIA VERDE

LAÍSE LUCIENE COSTA DE LIMA MAIA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA - UNIFOR

JOÃO MOISÉS BRITO MOTA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

CESAR LOPES DAPARTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ODERLENE VIEIRA DE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O RELACIONAMENTO DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL MEDIADO PELA AMBIDESTRIA VERDE

1 Introdução

Com o surgimento da pandemia da Covid-19, tornaram-se evidentes os problemas sociais e econômicos enfrentados pela sociedade. Além das consequências devastadoras para a saúde, observou-se o fechamento de empresas, uma acentuada retração econômica e um impacto negativo no desempenho empresarial, resultando em aumento do desemprego, níveis de incerteza elevados e problemas sociais, bem como um aumento generalizado de ansiedade e depressão na população em geral (Castro & Zermeno, 2020; Giannis et al., 2020; Kuckertz et al., 2020; Silva et al., 2020).

Diante desse cenário desafiador, as empresas têm buscado cooperar ainda mais na redução dos problemas sociais, ambientais e econômicos por meio da Criação de Valor Compartilhado, ou *Creating Shared Value (CSV)* (Dembek et al., 2016; Porter & Kramer, 2011). No entanto, essas empresas enfrentam o desafio de equilibrar resultados econômicos positivos com a entrega de valor social e ambiental.

A competitividade entre as empresas frequentemente exige o desenvolvimento de estratégias de inovação para fornecer valor e obter uma vantagem competitiva (Pacheco & Alves, 2020). Teece et al. (2020) argumentam que as empresas devem responder de forma ágil às demandas impostas pela competitividade, a fim de se adaptarem às mudanças em curso.

No contexto de intensificação da competitividade, surgem novas atividades dentro das organizações com o objetivo de vivenciar experiências, assumir riscos e aprimorar ou implementar inovações. Esse conjunto de atividades é conhecido como ambidestria (Brix, 2019). De acordo com Brix (2019), a ambidestria foi inicialmente definida por Duncan (1976) e posteriormente enriquecida por March (1991) com os conceitos de *exploration* e *exploitation*. No entanto, algumas empresas optam por trabalhar apenas com um desses conceitos, o que resulta em atividades pouco sustentáveis.

Na interação com o meio ambiente, a organização pode utilizar a ambidestria verde para a produção de produtos, processos e serviços voltados à proteção da sustentabilidade ambiental e alcançar benefícios econômicos (Chen & Chang, 2013; Chen et al., 2006; Úbeda-García et al., 2021). Úbeda-García et al. (2021) propuseram o conceito de ambidestria organizacional verde, referindo-se a March (1991) e Tushman e O'Reilly III (1996) para defini-lo como a capacidade de integrar e reconciliar inovações verdes de *exploration* e *exploitation* em atividades ambientais. A inovação verde corporativa envolve o estabelecimento de uma gestão verde, o desenvolvimento de produtos ecológicos e a otimização dos processos de produção, operacionais e de serviços (Tseng et al., 2012; Zhang et al., 2020).

Portanto, as organizações devem buscar a combinação das estratégias de *exploration* e *exploitation* para se manterem competitivas em longo prazo (Gianzina-Kassotaki, 2017; Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2006; Junni et al., 2013; Kassotaki, 2022; Luo et al., 2018). Assim, diante da relevância dessa temática, este artigo tem como objetivo desenvolver um modelo conceitual que aborde a ambidestria verde como uma lente teórica capaz de potencializar o desempenho das empresas que adotam o CSV em seus modelos de negócio.

Desta forma, espera-se contribuir para a literatura, disponibilizando proposições de pesquisa e descrevendo um modelo conceitual que explora a ambidestria verde como uma variável mediadora para aumentar o desempenho das empresas que praticam o CSV, fortalecendo, assim, o desenvolvimento de futuros estudos empíricos sobre ambidestria, CSV e desempenho.

No que diz respeito à metodologia, adotou-se uma abordagem qualitativa (Minayo,

2002). Quanto à classificação, a pesquisa segue uma perspectiva positivista, em que o pesquisador obtém dados de forma objetiva, mantendo-se externo ao processo e independente do objeto de pesquisa (Hudson & Ozanne, 1988). A pesquisa foi conduzida entre março de 2022 e junho de 2023, e a revisão de literatura abrangeu trabalhos sobre CSV, ambidestria verde e desempenho organizacional. Paralelamente, foi realizado um levantamento de variáveis que pudessem compor a perspectiva abordada nas três temáticas da pesquisa.

Como relevância teórica, o trabalho contribui com os estudos de esforço de medição de Creating Shared Value e Desempenho, por meio da mediação da Ambidestria Verde, visando futuros trabalhos quantitativos.

2 Referencial Teórico

2.1 Criação de Valor Compartilhado

O tema CSV foi divulgado em 2011 (Porter & Kramer, 2011), protagonizando pautas, tanto empresariais quanto acadêmicas. Destarte, essa temática não é novidade, pois existem fortes indicações de que há séculos já havia um interesse das empresas pela comunidade. Ademais, desde a década de 1940, executivos e empresários já vislumbravam meios para fortalecer sua imagem, criando um novo olhar acerca de seus papéis na sociedade (Carroll, 1999; Cheit, 1964).

As discussões acerca da importância do papel estratégico das organizações no desenvolvimento econômico e social da sociedade vêm se tornando cada vez mais importante; porém, mesmo que esse fenômeno remonte do pós-Segunda Guerra Mundial, ele efetivamente só ganhou importância a partir da década de 1960 (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Lee, 2008).

Considerando a crescente pressão por parte da sociedade para que as empresas remodelassem suas maneiras de operar, as empresas foram influenciadas a mudarem a sua maneira de como fazem negócios e com isso adquirir novas abordagens visando a criação de valor, seja por meio de instrumentos que auxiliam as organizações no processo de mitigação dessas consequências negativas na sociedade, como também as façam enxergar oportunidades nos territórios onde atuam (Porter & Kramer, 2006), com também por meio da incorporação de valores sociais em suas estratégias de negócios almejando melhorar a sua competitividade no longo prazo (Bockstette, 2011)

A partir dessa percepção, no início de 2011, Michael Porter e Mark Kramer apresentaram o conceito de CSV, enquanto prática de gestão e política empresarial, esclarecendo que este, não versa sobre filantropia corporativa, mas sim, sobre a criação de valor econômico, que por sua vez, cria valor para a sociedade, considerando as suas inópias e desafios. Ou por assim dizer, aumenta a competitividade das empresas, ao mesmo tempo em que melhora as condições econômicas e sociais no entorno onde operam (Porter, 2013; Porter & Kramer, 2011). Assim sendo, a CSV incide na inserção de um propósito social na cultura organizacional e no direcionamento dos recursos para o incremento de inovações, a fim de resolver problemáticas sociais (Pfitzer et al., 2013).

Esse modelo de negócios poderá ser alcançado por meio de três níveis distintos. O primeiro nível é obtido por meio de reconceber produtos, serviços e mercados. As empresas devem criar produtos e serviços, que tenham como foco, o que determinam as novas demandas sociais específicas, tanto nos mercados já existentes, quanto nos novos, bem como, diminuir seus custos com inovação. O segundo nível é redefinir a produtividade na cadeia de valor, quando a empresa, mediante uma modificação apropriada em sua cadeia de valor, melhora a sua produtividade, a fim de impulsionar tanto a criação de valor econômico, como também o valor social (Porter & Kramer, 2011). No terceiro nível, a criação de valor compartilhado se dá

com a integração da comunidade, e mais, a infraestrutura que a cerca, bem como os negócios de apoio, impactam no seu sucesso (Porter & Kramer, 2011).

Estudos prévios da ciência organizacional abriram espaço para uma discussão sugerindo que, o sucesso das empresas em longo prazo, está intimamente ligado à capacidade dela em explorar suas competências atuais, ao passo em que busca adquirir ou desenvolver competências novas (Raisch et al., 2009). Nesse sentido, pode-se inferir que, alcançar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade nas iniciativas de CSV, incorporando a sustentabilidade nos modelos de gestão estratégica, conflui em ambidestria sustentável (Pacheco & Vargas, 2017).

Esse alinhamento está associado à coerência e constância entre as estratégias de CSV, e sua exploração, a fim de atingir objetivos econômicos e sociais. Já a adaptabilidade faz menção à capacidade de uma empresa em modificar as atividades empresariais em um ambiente dinâmico, a fim de explorar novas oportunidades, que resultem em ações que possam gerar valor compartilhado (Thambusany & Salam, 2010).

2.2 Ambidestria verde

As organizações interagem permanentemente com o ambiente e se reconfiguram para resolver as tensões, dilemas e valores gerados em seus projetos e atividades advindos do meio ambiente (Nosella et al., 2012). Nesse contexto, a ambidestria organizacional contribui para esclarecer as potencialidades e as oportunidades na tomada de decisões das organizações nas suas atividades internas (Úbeda-García et al., 2022), como também permite a descoberta de oportunidades inovadoras por meio do engajamento de todos os *stakeholders* envolvidos no ecossistema empresarial (Venkataraman, 2002).

Pode-se definir ambidestria como a capacidade das empresas em adaptar e reter conhecimento, bem como equilibrar o investimento em inovações orientadas para o crescimento disruptivo (*exploration*) do negócio e para a eficiência e criatividade organizacional (*exploitation*), com vistas ao fortalecimento da vantagem competitiva radical e ou incremental (Gupta et al., 2006; Levinthal & March, 1993; March, 1991). Uma organização pode ser ambidestra com inovações de *exploration e exploitation* e alcançar um melhor desempenho (Lee et al., 2018; Lin & Ho, 2016).

Estudos recentes relacionam ambidestria e sustentabilidade com a capacidade da organização em alinhar e se adaptar em suas iniciativas de CSV, visando compreender as dimensões socioambientais (Pacheco & Vargas, 2017; Scandelari & Cunha, 2013), ou seja, a adoção de rotinas e operações sustentáveis a partir das estratégias de CSV adotadas pela empresa (Pacheco & Vargas, 2017).

Nesse contexto, emerge a ambidestria organizacional verde, que, como já exposto, consiste na capacidade de integrar e reconciliar inovações verdes de *exploration e exploitation* em atividades ambientais (Úbeda-García et al., 2021). O conceito de ambidestria organizacional verde ainda é pouco considerado na literatura. Considerando as contribuições da literatura sobre ambidestria organizacional em geral, as organizações devem encontrar maneiras de maximizar sua eficiência nos mercados verdes existentes, mantendo o foco na criação de futuras inovações verdes (Benner & Tushman, 2003; Duncan, 1976; Levinthal & March, 1993; March de 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996).

A inovação verde de *exploration* se concentra em novas informações, conhecimentos e habilidades ambientais para criar novos mercados verdes e produtos, serviços ou processos verdes, e a inovação no foco da *exploitation* é a aplicação do conhecimento, habilidades e processos ambientais existentes para melhorar os produtos, processos ou serviços verdes existentes (Chen et al., 2014).

Análises recentes dos antecedentes dessas inovações reconhecem características

internas da empresa como importantes impulsionadores da mudança verde. Em particular, em termos de fatores organizacionais, os autores identificaram colaborações intraorganizacionais (Messeni Petruzzelli et al., 2011), competências essenciais verdes (Chen, 2008), visão compartilhada verde e capacidade de absorção verde como impulsionadores adicionais de inovação verde (Calza et al., 2017; Chen et al., 2014). Outros pesquisadores analisaram o papel de certas práticas de recursos humanos verdes na inovação verde. Por exemplo, atividades de treinamento e contatos interpessoais podem promover a satisfação no trabalho dos funcionários e a motivação para criar ideias inovadoras (Delmas & Pekovic, 2013). Com relação a esse argumento, Cainelli et al. (2015) relatam que o treinamento dos funcionários é essencial não apenas para transferir conhecimento tecnológico, mas também para aumentar a conscientização sobre a importância de lidar com os impactos ambientais e motivar os funcionários para enfrentar os desafios ambientais.

Além disso, a formação tem sido considerada como uma estratégia-chave de recursos humanos que fornece ao trabalhador o conhecimento e a informação para a aquisição de competências necessárias para realizar e potencializar o seu trabalho (Garcia-Marco et al., 2020). Ter uma organização adequada do local de trabalho e habilidades para reconhecer e abordar questões ambientais pode ser fundamental para a inovação verde (Ketata et al., 2015). Singh e El-Kassar (2019) sugerem que maior desempenho da empresa e vantagem competitiva por meio da inovação verde não podem ser alcançados sem práticas adequadas de recursos humanos.

2.3 Desempenho organizacional

Gavrea et al. (2011) definem desempenho organizacional como uma estratégia para otimizar eficiência e eficácia organizacional. Pierre et al. (2011) destacam que desempenho seria a capacidade de alcançar os objetivos da empresa por meio dos seus recursos internos e externos, ou seja, por meio de investimentos em inovação, finanças, retornos sobre o investimento, vendas e retorno aos investidores.

Contudo, a competitividade econômica das organizações está fortemente relacionada ao desenvolvimento social e ecológico mundial, ao passo que várias empresas já começaram a reformular as suas estratégias de desempenho relacionadas à sustentabilidade, ou seja, as empresas conseguiram perceber que podem conseguir suas metas de desempenho promovendo práticas de sustentabilidade (Slomski et al., 2010; Zhang et al., 2019).

Com isso, os autores Zhang et al. (2019) discorrem que, de acordo com a teoria da criação de valor, o risco diminuiu consideravelmente em empresas que adotam em suas estratégias a responsabilidade social e ou ambiental, pois a prática ambiental impulsiona o desenvolvimento interno das empresas em busca de um melhor desempenho financeiro.

Argumenta-se nesta pesquisa teórica que as empresas são capazes de performar de maneira sustentável o seu modelo de gestão empresarial estratégica, a partir da sinergia entre CSV e ambidestria verde, superando as estratégias tradicionais e criando iniciativas a fim de explorar novas oportunidades. Desta forma, apresenta-se na próxima seção *framework* (Figura 1) que tangibiliza o argumento aqui apresentado, seguido das defesas das hipóteses e das proposições teóricas.

3 Desenvolvimento do *framework* e hipóteses e proposição teórica

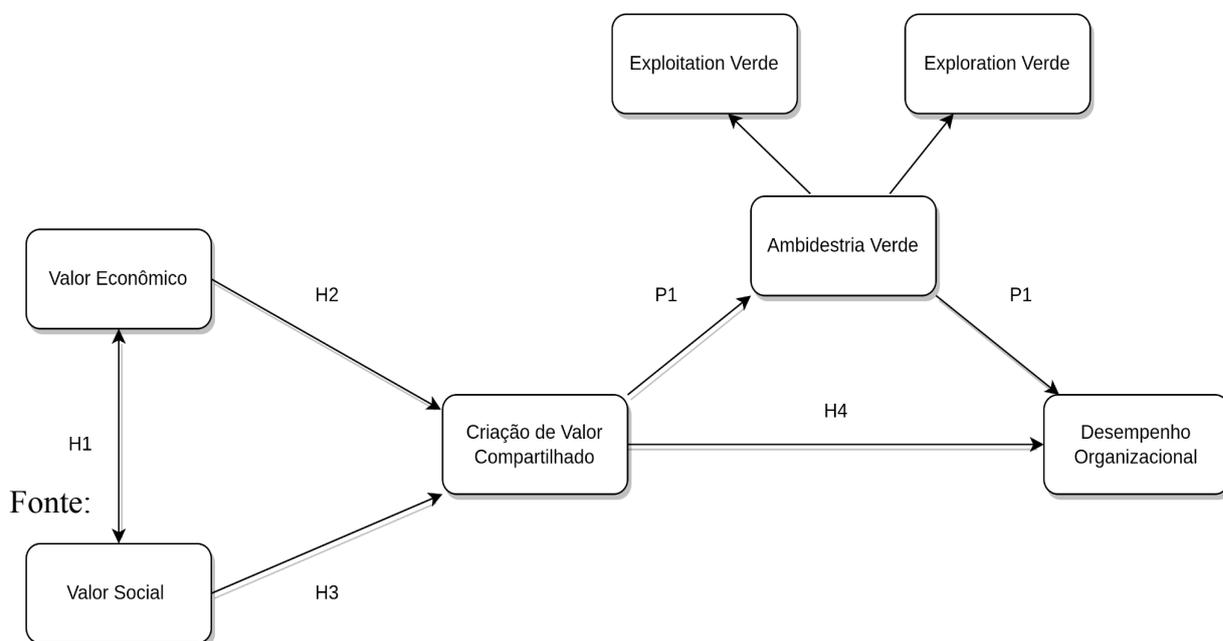
As ligações entre as empresas e a sociedade têm como consequência o bem estar das comunidades, pois o consumo desses bens ou serviços propicia uma melhoria devida dos indivíduos (Barki et al., 2020; Li et al., 2012; Sandri et al., 2020). Nessa mesma lógica, outros estudos corroboram determinada hipótese teórica quando discorrem em seus resultados que os

valores econômicos e sociais criam valor perante a comunidade quando trabalhado de forma simultânea (Li et al., 2012, Maltz et al., 2011; Tokoro et al., 2015). Baseado nestas considerações, é coerente sugerir a seguinte hipótese teórica:

H1: O valor econômico tem relação direta com valor social na CSV.

Alguns autores, como Barki et al. (2020), discorrem que alguns empreendimentos possuem uma forma híbrida de fazer negócio, assim eles conseguem gerar lucro por meio da venda de produtos ou serviços para a base da pirâmide, ao mesmo tempo conseguem gerar valor diminuindo os problemas sociais. Essa relação insere o capitalismo ligado diretamente à CSV (Li et al., 2012).

Figura 1 – Framework do conceito do papel mediador da ambidestria verde na relação entre CSV e Desempenho Organizacional



Fonte: elaborada pelos autores (2023).

Seguindo essa mesma lógica, Thompson (2018) afiança que, estudos realizados por importantes empresas de consultoria, asseguram que, organizações dos mais diversos portes, já demonstram o entendimento claro de que é fundamental ter um propósito que vá muito além da obtenção do lucro. Alguns autores discorrem que o valor econômico tem forte influência no desenvolvimento do valor compartilhado, pois no momento em que as empresas conseguem estabelecer relações positivas com uma comunidade, consegue-se gerar mais valores, sejam sociais, econômicos ou ambientais (Li et al., 2012; Tokoro, 2015) assim é coerente sugerir a segunda hipótese teórica:

H2: Existe uma relação direta entre valor econômico e CSV.

Percebe-se que o valor social possui uma dinâmica relevante para o contexto da CSV, ao passo que também possui um efeito significativo nos resultados; isto é, a vantagem pode ser acumulada entre empresa e sociedade (Sandri et al., 2020). Esse contexto é confirmado pelos autores Li et al. (2012), pois discorrem que o CSV é criado quando as empresas

possuem inseridos em suas estratégias, o objetivo de gerar valor social a partir das suas atividades econômicas. Baseado nestas considerações, é coerente sugerir a seguinte hipótese teórica:

H3: O valor social tem uma relação direta com CSV.

No entanto, a criação de valor entre as empresas está passando por uma revisão de conceitos acerca dos resultados ser baseados apenas na lucratividade, em que organizações estão incluindo em suas estratégias empresariais em longo prazo as atividades relacionadas que englobam as áreas sociais e ambientais com o objetivo de obterem melhores posições competitivas (Nidumolu et al., 2009; Zhang et al., 2019).

Em continuidade, cabe ressaltar que existem estudos acerca da criação de valor e este é um conceito plural, englobando várias tipologias e diversos significados. No que concerne à perspectiva da gestão empresarial, o valor denota algo que agrega, que gera vantagens, benefícios, lucro, ou, por assim dizer, o objetivo de ser de uma empresa, é gerar valor sustentável que envolva as perspectivas ambiental, social e econômica (Hirscher et al., 2018; Joyce & Paquin, 2016; Kauffman et al., 2010; Rupo et al., 2018; Yang et al., 2017).

Assim, quando se analisa a literatura, é observado que, implementar estratégias de CSV, sobrevém em combinar ações que de fato agreguem benefícios para a sociedade, e concomitantemente favoreça condições adequadas ao desenvolvimento econômico da empresa (Makishi, 2012). Com isso, é coerente sugerir a quarta hipótese teórica:

H4: A CSV tem impacto direto no desempenho organizacional.

Pesquisadores são congruentes em afirmar que, mesmo sendo a ambidestria organizacional, ainda pouco abordada pela literatura, diversas pesquisas têm direcionado esforços para uma melhor compreensão a respeito do seu poder como variável mediadora. Por exemplo, os autores Chang et al. (2011) discorre sobre a ambidestria mediando o ambiente competitivo externo e o desempenho da empresa, ao passo que outros autores estudam a ambidestria organizacional sendo usada como mediadora entre o uso de recursos internos da empresa como pessoal, estrutura ou políticas internas e aumento do desempenho dessas organizações (Jansen et al., 2009; Jurksiene & Pundziene, 2016; Menguc & Auh, 2006).

De forma complementar, percebe-se que a implicação mediadora da ambidestria organizacional diz respeito à ausência de relações simultâneas entre alinhamento e adaptabilidade, em que atividades paradoxais e equilibradas entre *exploration* e *exploitation* geram tensões internas na organização, além de corroborar subsídios para o desempenho da empresa (Adler et al., 1999; Cao et al., 2009; Chang et al., 2011; Fu et al., 2015; Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004; Li & Huang, 2012; Lubatkin et al., 2006; March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008; Simsek, 2009; Tushman & O'reilly Iii, 1996).

Com efeito, as empresas que decidem incorporar atividades ambientais em suas estratégias, podem se inspirar na ambidestria verde como um meio para gerar valor compartilhado, pois a ambidestria concederia instrumentos capazes de permitir o alcance do desempenho social corporativo a partir das atividades de valor compartilhado (Hahn et al., 2016; Pacheco & Vargas, 2017).

Estudos anteriores destacaram que uma empresa pode ser uma organização ambidestra, buscando inovações de *exploitation* e *exploration* (Lee et al., 2018), e uma organização ambidestra tende a obter melhor desempenho (Lin e Ho, 2016). Com foco na ambidestria verde, a inovação verde, *exploration* ou *exploitation*, está relacionada a produtos, processos e

serviços para proteger o meio ambiente; um processo no qual as empresas lançam e implementam continuamente atividades verdes envolvidas na economia de energia, prevenção da poluição e melhoria do desempenho ambiental da qualidade ambiental (Chen et al., 2006) para eventualmente alcançar benefícios econômicos (Chen, 2008 ; Chen & Chang, 2013).

Nesse sentido, a ambidestria verde pode ser considerada como uma forma pela qual as empresas incorporam os problemas ambientais em suas estratégias e, ao mesmo tempo, fortalecem sua vantagem competitiva (Chen et al., 2006) por meio de inovações (incrementais ou radicais) que podem ter um impacto positivo em seu desempenho (Calza et al., 2017). Apoiado por essas ponderações, é coeso sugerir a seguinte proposição:

P1: A ambidestria verde medeia a relação entre CSV e desempenho organizacional.

A seguir, nas Tabelas 1, 2, 3, 4 e 5 são apresentados os construtos do *Framework* do conceito do papel mediador da ambidestria verde na relação entre Criação de Valor Compartilhado e Desempenho Organizacional, com seus devidos indicadores.

Na Tabela 1, tem-se oito indicadores que irão possibilitar a medição do construto valor econômico, que tiveram como embasamento a pesquisa realizada por Lime Wenyan et al. (2018).

Tabela 1 – Construto Valor Econômico

Construto	Indicador	Descrição	Fonte
Valor Econômico	VE1	Oferecemos produtos e serviços de alta qualidade aos nossos clientes.	Lime Wenyan et al. (2018)
	VE2	Nossos produtos e serviços atendem a satisfação dos beneficiários.	
	VE3	Os produtos e serviços da nossa empresa têm as melhores características de qualidade.	
	VE4	Colocamos uma alta garantia nos produtos e serviços para os clientes.	
	VE5	O respeito aos direitos do consumidor é uma prioridade de gestão para nossa empresa.	
	VE6	Promovemos relações comerciais com os nossos fornecedores.	
	VE7	Criamos um canal eficiente para tratamento de reclamações de nossos clientes.	
	VE8	Temos um procedimento formal para a interação e diálogo com nossos clientes, fornecedores e outras partes interessadas em nossa empresa.	

Já na Tabela 2, o construto valor social é representado por sete indicadores. Esses indicadores foram propostos na pesquisa realizada por Li et al. (2012).

Tabela 2 – Construto Valor Social

Construto	Indicador	Descrição	Fonte
	VS1	Oferecemos apoio educacional aos alunos com deficiência física em situação de exclusão social.	
	VS2	Auxiliamos no desenvolvimento profissional dos nossos colaboradores.	
	VS3	Respeitamos as leis trabalhistas e outras relacionadas à Saúde e segurança dos clientes.	
	VS4	Valorizamos as sugestões e opiniões dos colaboradores e da	

Valor Social	VS4	comunidade em relação aos nossos programa e ações sociais.	Li et al. (2012)
	VS5	Promovemos a formação e o desenvolvimentoprofissional dos colaboradores.	
	VS6	Estamos comprometidos com a qualidade devida dos nossos clientes.	
	VS7	Demonstramos grande preocupação em manter um ambiente saudável para os colaboradoresno local de trabalho.	

Na Tabela 3 são apresentados os sete indicadores do construto valor compartilhado, que emergiram também da pesquisa realizada por Li et al. (2012).

Tabela 3 – Construto Valor Compartilhado

Construto	Indicador	Descrição	Fonte
Valor Compartilhado	VC1	Fornecemos uma melhor melhoria do apoio econômico e social para atender às necessidades não atendidas e impulsionar receitas e lucros incrementais.	Li et al. (2012)
	VC2	Melhoramos as operações internas para aumentar a produtividade e evitar o risco.	
	VC3	Garantimos mudanças nas condições sociais fora da empresa para alcançar novos ganhos de crescimento e produtividade.	
	VC4	Investimos na educação dos colaboradores,especialmente os mais vulneráveis.	
	VC5	Garantimos a melhoria do ambiente externo(ou seja, comunidades sob as quais operamos).	
	VC6	Recrutamos nossos fornecedores para fornecermateriais duráveis e de qualidade.	
	VC7	Focamos no fortalecimento de instituições locais e infraestruturas locais para melhorar a produtividade e os serviços.	

Na Tabela 4, tem-se o contruto da ambidestria verde, que contou com oito indicadores que foram propostos por Chen et al. (2006), Lai et al (2003) eWen e Chen (1997).

Tabela 4 – Construto Ambidestria Verde

Construto	Indicador	Descrição	Fonte
Ambidestria Verde	AV1	A empresa escolhe os materiais do produto que produzem a menor quantidade de poluição para conduzir o desenvolvimento ou projeto do produto.	Chen et al. (2006), Lai et al. (2003) e Wen e Chen (1997)
	AV2	A empresa escolhe os materiais do produto que consomem menos energia e recursos para conduzir o desenvolvimento ou projeto do produto.	
	AV3	A empresa utiliza a menor quantidade de materiais para compor o produto para conduzir o desenvolvimento ou projeto do produto.	
	AV4	A empresa faz o desenvolvimento do produto com o objetivo de ser fácil de reciclar, reutilizar ou decompor na natureza.	
	AV5	O processo de fabricação da empresa reduz efetivamente a emissão de substâncias ouresíduos perigosos.	
	AV6	O processo de fabricação da empresa recicla resíduos e emissões que permitem que sejam tratados e reutilizados.	
	AV7	O processo de fabricação da empresa reduz o consumo de água, energia elétrica, carvão ou petróleo.	
	AV8	O processo de fabricação da empresa reduz ouso de matérias-primas.	

Por fim, na Tabela 5, têm-se os seis indicadores que foram adaptados de Perin (2001) para a medição do construto desempenho organizacional.

Tabela 5 – Construto Desempenho Organizacional

Desempenho Organizacional	DO1	A taxa de introdução de novos produtos da empresa foi maior que a dos concorrentes	Adaptado de Perin (2001)
	DO2	A empresa obteve um grau de sucesso nos novos produtos muito maior que a dos concorrentes	
	DO3	A empresa conseguiu obter um grau de pioneirismo com novos produtos e serviços	
	DO4	Aumentou a taxa de crescimento em vendas da empresa	
	DO5	A lucratividade da empresa (lucro operacional em relação às vendas) aumentou	
	DO6	A empresa aumentou o seu desempenho geral	

O modelo integrado aqui proposto deve passar por validação de face, quando for o caso de aplicações empíricas, adaptando a cada tipo de organização ou setor a ser estudado. Por fim, observa-se que o modelo apresenta quatro hipóteses já consubstanciadas na literatura, adicionando duas proposições teóricas, com a mediação da ambidestria verde, para se poder aferir o desempenho organizacional.

4 Considerações finais

Para efeito de considerações finais, foi proposto nessa pesquisa, um modelo teórico, em que a ambidestria verde pode potencializar o desempenho das empresas que adotam em sua estratégia de negócio, a CSV. A pesquisa expande o conceito de CSV, por meio da análise do efeito mediador da ambidestria verde, na relação entre CSV e desempenho organizacional. Implica afirmar que é um conceito de negócio inovador e sustentável, que se concentra em como as empresas orientadas para o lucro, podem gerar receita e, concomitantemente, atender às inópias sociais, indicando assim, uma relação positiva entre esses construtos.

Como contributo teórico, esta pesquisa preenche uma lacuna na literatura, ao mesmo tempo em que aponta para a importância de futuros estudos empíricos sobre CSV, ambidestria verde e desempenho organizacional, além de também sugerir a testagem por meio de modelagem de equações estruturais, com análise de primeiro e segundo níveis.

Para efeito de contributo gerencial, sugere-se que o conhecimento de CSV, possa ser aplicado por empresas que visem combinar de forma inovadora, objetivos sociais e econômicos, para promover transformações na sociedade, enquanto fazem negócios, de forma a reconhecer e aumentar os vínculos entre o progresso social e econômico.

Referências

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43-68.

- Barki, E., Rodrigues, J., & Comini, G. M. (2020). Negócios de impacto: Um conceito em construção. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 9(4), 477-501.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Bockstette, V. (2011, novembro). Criar valor compartilhado com uma abordagem detrapolim. *Rede de blogs da Harvard Business Review*.
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and organizational learning: Revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337-351.
- Cainelli, G., De Marchi, V., & Grandinetti, R. (2015). Does the development of environmental innovation require different resources? Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of Cleaner Production*, 94, 211–220.
- Calza, F., Parmentola, A., & Tutore, I. (2017). Types of green innovations: Ways of implementation in a non-green industry. *Sustainability*, 9(8), 1301. <https://doi.org/10.3390/su9081301>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Carroll, A. B. (1999, setembro). Responsabilidade social corporativa: Evolução de uma construção de definição. *Negócios e Sociedade*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A.B., & Shabana, K. M. (2010). O caso de negócios para responsabilidade social corporativa: Uma revisão de conceitos, pesquisa e prática. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 86-105.
- Castro, M. P., & Zermeno, M. G. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19–resilience in times of crisis: A systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4).
- Chang, Y-Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
- Cheit, E. F. (1964). Why managers cultivate social responsibility. *California Management Review*, 7(1), 3.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image–green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 531–543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). The determinants of green radical and incremental innovation performance: Green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity. *Sustainability*, 6(11), 7787–7806. <https://doi.org/10.3390/su6117787>
- Chen, Y. S., Lai, S. B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>.
- Delmas, M. A., & Pekovic, S. (2013). Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 230–252. <https://doi.org/10.1002/job.1827>
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for

- innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167–188.
- Fu, N., Ma, Q., Bosak, J., & Flood, P. (2015). Exploring the relationships between HPWS, organizational ambidexterity and firm performance in Chinese professional service firms. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 6(1), 52-70.
- García-Marco, T., Zouaghi, F., & Sánchez, M. (2020). Do firms with different levels of environmental regulatory pressure behave differently regarding complementarity among innovation practices? *Business Strategy and the Environment*, 29(4), 1684–1694. <https://doi.org/10.1002/bse.2461>
- Gavrea, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6(2).
- Giannis, D., Ziogas, I. A., & Gianni, P. (2020). Coagulation disorders in coronavirus infected patients: Covid-19, SARS-CoV-1, MERS-CoV and lessons from the past. *Journal of Clinical Virology*, (127).
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.) Atlas.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693-706.
- Hahn T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2016). Ambidestria para o desempenho social corporativo. *Estudos de Organização*, 37(2), 213-235.
- Hair, J., Júnior & Hult, G., Tomas, M., Ringler, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS/SEM)*. Sage Publications Ltd.
- Hirscher, A.-L., Niinimäki, K., & Armstrong, C. M. J. (2018, January). Social manufacturing in the fashion sector: New value creation through alternative design strategies? *Journal of Cleaner Production*, 172, 4544-4554.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508. <http://dx.doi.org/10.1086/209132>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Kassotaki, O. (2022). Review of Organizational Ambidexterity Research. *SAGE Open*, 12(1), 21582440221082127.
- Kauffman, R. J., Li, T., & Van Heck, E. (2010). Business network-based value creation in electronic commerce. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 113-143.
- Ketata, I., Sofka, W., & Grimpe, C. (2015). The role of internal capabilities and firms' environment for sustainable innovation: Evidence for Germany. *R&D Management*, 45(1), 60–75. <https://doi.org/10.1111/radm.12052>
- Kuckertz, A. et al. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the Covid-19

- pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). *Exploration and exploitation* within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lee, M. P. (2008). Uma revisão de teorias de responsabilidade social corporativa: Seucaminho evolutivo e o caminho a seguir. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 53-73.
- Lee, S. U., Park, G., & Kang, J. (2018). The double-edged effects of the corporate venture capital unit's structural autonomy on corporate investors' explorative and exploitative innovation. *Journal of Business Research*, 88, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.049>.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Li, Y-H., & Huang, J-W. (2012). Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1125-1132.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: The mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764–775. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.010>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(50), 646-672.
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338-359.
- Makishi, F. (2012). *Criação de valor compartilhado na cadeia de reciclagem: Processamento dos resíduos da comercialização do coco verde* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Brasil].
- Maltz, E., Thompson, F., & Ringold, D. J. (2011). Assessing and maximizing corporate social initiatives: A strategic view of corporate social responsibility. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 344-352.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Menguc, B., & Auh, S. (2006). Creating a firm-level dynamic capabilities through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Messeni Petruzzelli, A., Maria Dangelico, R., Rotolo, D., & Albino, V. (2011). Organizational factors and technological features in the development of green innovations: Evidence from patent analysis. *Innovation*, 13(3), 291–310.
- Minayo, M. C. de S. (Org.). (2002). *Pesquisa social – Teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56-64.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465. <https://doi.org/10.1177/1476127012457979>.
- Pacheco, L., & Vargas, F. (2017). Sustainable ambidexterity: creating shared value through engaging paradox. *Conference Paper, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil*.
- Perin, M. G. (2001). *A relação entre orientação para mercado, aprendizagem organizacional e performance*. Editora UFRGS.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013, setembro). Inovando o valor compartilhado.

- Pierre, J. T., George, D. S., & Gerry, J. (2011). Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practices. *Journal of Management*, 4(1), 57-71.
- Porter, M. E. (2013). *The case for letting business solve social problems*. Recuperado de http://www.ted.com/talks/mi-chael_porter_why_business_can_be_good_at_solving_social_problems/transcript?language=en#t-107180
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006, dezembro). Estratégia e sociedade: A ligação entre vantagem competitiva e responsabilidade social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, janeiro/fevereiro). Criando valor compartilhado: Como reinventar o capitalismo e desencadear uma onda de inovação e crescimento. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 2-77.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Ambidesteridade Organizacional: Equilibrando exploração e exploração para um desempenho sustentado. *Ciência da Organização*, 20(4), 685-695.
- Rupo, D. et al. (2018, March). A framework based on sustainability, open innovation, and value cocreation paradigms a case in an Italian maritime cluster. *Sustainability*, 10(3).
- Sandri, E. C., Kumasaka, J. M. V. C., & Cruz, J. A. W. (2020). Mensuração do impacto social– Levantamento bibliométrico na área de administração e negócios. *Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 4.
- Silva, L. E. N., Neto, M. B. G., Rocha Grangeiro, R. da, & de Nadae, J. (2020, October). COVID-19 pandemic: Why does it matter for consumer research? *CLAV*. Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624.
- Singh, S. K., & El-Kassar, A. N. (2019). Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. *Journal of Cleaner Production*, 213, 1264– 1273. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.199>
- Slomski, V. et al. (2010). A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidenciação do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e accountability no setor público: Uma aplicação na Procuradoria-Geral do Município de São Paulo. *Revista de Administração Pública*, 44, 933-937.
- Tambusany, R., & Salam, A. F. (2010). Resposta ecológica corporativa, ambidestria ambiental e estratégia de sustentabilidade ambiental habilitada por TI. *Procedimentos ICIS 2010*, 191. Recuperado de http://aisel.aisnet.org/icis2010_submissions/191.
- Teece, D. J., Rospin, P. G., & Cox, D. R. (2020). Plotting strategy in a dynamic world. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 28-33.
- Tseng, M. L., Huang, F. H., & Chiu, A. S. (2012). Performance drivers of green innovation under incomplete information. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 234–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.186>
- Thompson, A. B. (2018). *Faça o bem: Abraçando a cidadania da marca para alimentar propósito e lucro* (Primeira Publicação). AMACOM.
- Tokoro, N. (2015). *The smart city and the co-creation of value: A source of new competitiveness in a low-carbon society*. Springer.
- Tushman, M. L., & O'reilly Iii, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2021). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental*

- Management*, 29(1), 32-45.
- Yang, Y., Han, H., & Lee, P. K. C. (2017). An exploratory study of the mechanism of sustainable value creation in the luxury fashion industry. *Sustainability*, 9(4).
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. *The Ruffin Series of the Society for Business Ethics*, 3, 45-57.
- Zhang, Y. et al. (2019). The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability*, 11(2), 495.
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121701. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121701>