

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL – EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NAS BASES DE DADOS INTERNACIONAIS¹

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY – EXPLORATION AND EXPLOITATION: A BIBLIOMETRIC STUDY DATA BASES IN INTERNATIONAL

ELVIS SILVEIRA-MARTINS² | CARLOS RICARDO ROSSETTO³

RESUMO

O objetivo deste artigo é apresentar uma análise bibliométrica sobre o tema ambidestria organizacional, entendida como sendo o equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, nas bases de dados internacionais ProQuest e EBSCO, fornecendo resultados sobre o estado da arte do assunto e as características dos trabalhos científicos já publicados. O método utilizado foi a bibliometria, sendo investigados 52 artigos de um universo de 2.656. Os trabalhos analisados compreenderam o período de 1993 a 2010. Os resultados sugerem que: a) durante o período analisado, diversas redes sociais de pesquisadores e instituições se formaram para estudar o tema; b) o periódico *Organization Science* destaca-se com o maior número de trabalhos publicados sobre ambidestria; c) o trabalho de March (1991) é o principal influenciador das pesquisas e considerado o trabalho seminal sobre o assunto, embora o estudo de Duncan (1974) tenha sido mencionado por muitos pesquisadores como sendo o primeiro a abordar a questão da ambidestria organizacional; e d) a pesquisa sobre ambidestria organizacional conquistou espaço nas agendas de pesquisas dos estudiosos, principalmente nos períodos de 2002 a 2004 e 2006 a 2009.

Palavras-chave: Ambidestria organizacional. Exploração. Exploração. Bibliometria.

ABSTRACT

This article is bibliography organizational ambidexterity theme, understood as the balance between the actions of exploration and exploitation in international databases, ProQuest and EBSCO, providing results on the state of the art subject and characteristics of scientific work already published. The method used was bibliometrics, being investigated 52 articles of a 2,656 universe. All of the works comprised the period 1993 to 2010. The results suggest that: a) during the period analyzed various social networks of researchers and institutions were formed to study the matter; b) the periodic science organization stands out with the highest number of papers on ambidexterity; c) the March of work (1991) is the main influencer of research and considered the seminal work on the subject, although the study of Duncan (1974) has been mentioned by many researchers to be the first to address the issue of organizational ambidexterity; and; d) research on organizational ambidexterity conquered space in the scholars of research agendas, especially in the periods 2002-2004 and 2006-2009.

Keywords: Organizational ambidexterity. Exploration. Exploitation. Bibliometrics.

1 Data de submissão: 11/09/2012. Data de aceite: 14/02/2015. Data de publicação: 20/06/2015.

2 Pesquisador com Bolsa Produtividade do CNPq e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração e Turismo da Univali. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, professor visitante Universidade Nacional de San Agustín (UNSA) e professor titular da Universidade do Vale do Itajaí. E-mail: elvis.professor@gmail.com

3 Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí e Professor Adjunto da Faculdade de Administração e de Turismo (FAT) da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). E-mail: rossetto@univali.br

1 INTRODUÇÃO

Gestores deparam-se constantemente com a seguinte dúvida no momento das tomadas de decisões nas organizações: investir em novos produtos/serviços ou melhorar os já existentes? March (1991) responde a esse dilema afirmando que ele é irrelevante e até mesmo danoso ao desempenho organizacional. Segundo o autor, é necessário explorar (criar) e explorar (refinar) produtos e serviços de maneira equilibrada para que existam sobrevivência e manutenção do sistema organizacional.

Quando ocorre o balanceamento entre a exploração e exploração, entende-se que a organização passa a ser ambidestra. Dessa forma, a organização possui a capacidade de manter o ritmo de desenvolvimento e pesquisa de novos produtos/serviços ao mesmo tempo que aperfeiçoa continuamente os já existentes. March (1991) propõe que uma empresa pode colocar em risco a maximização do desempenho concentrando-se unicamente em atividades ou de exploração ou de exploração. Estudos posteriores, como de Jansen (2006), Taylor e Helfat (2009), Silveira-Martins (2012), Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2013), corroboram a atualidade desses pensamentos.

A manutenção da ambidestria passa pelo constante ajuste das diversas variáveis que intervêm no processo organizacional, tais como ambiente e comportamento do gestor. Já fora identificado que em ambientes dinâmicos a exploração é mais eficaz; e a exploração o é em ambientes mais competitivos (JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006). Além do ambiente externo, o interno também tem forte influência sobre a ambidestria organizacional. As organizações que objetivam ações ambidestras devem planejar e implementar tipos específicos de mecanismos de integração em diferentes níveis hierárquicos (JANSEN et al., 2009) e entre facilitadores culturais e estruturais (PRIETO; REVILLA; RODRIGUEZ-PRADO, 2009), incutindo a diversidade organizacional e a visão compartilhada, simultaneamente, dentro da organização (WANG; RAFIQ, 2009).

Concomitantemente à análise ambiental, o comportamento do gestor tem o papel de manter em constância, e principalmente em contínuo balanceamento, as ações de exploração e exploração (TAYLOR; HELFAT, 2009). Segundo Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), os gerentes de contextos com recursos limitados podem beneficiar-se de um foco em gestão de *trade-offs* entre as exigências de exploração e exploração, mas para as empresas que têm acesso a recursos, o exercício simultâneo de exploração e exploração é possível e desejável.

Estudos sobre ambidestria organizacional têm sido operacionalizados de várias formas na literatura (VANHAVERBEKE et al., 2009), motivando pesquisas sobre diferentes segmentos empresariais e correlações entre esse assunto e outras temáticas. Estudos demonstram que indivíduos, grupos e organizações partidários desse modelo são bem-sucedidos no longo prazo (RAISCH et al., 2009). De acordo com Gupta, Smith e Shalley (2006) e Fang, Lee e Schilling (2010), embora muitas pesquisas já tenham sido desenvolvidas, a questão de como as empresas podem manter o equilíbrio de exploração e exploração ainda continua pendente (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; FANG; LEE; SCHILLING, 2010).

Diante desses aspectos, observa-se a importância de se discutir e entender qual o estado da arte sobre o tema ora em questão, que desperta o interesse de pesquisadores de estratégia e gestores. Assim, o presente estudo objetiva realizar uma análise bibliométrica sobre o tema ambidestria organizacional nas bases de dados internacionais ProQuest e EBSCO. A escolha dessas bases de dados se deu pelo número de artigos nelas presentes e, também, pelo convênio para acesso a elas existente na universidade de origem dos autores.

Justifica-se o presente estudo pela necessidade de explorar a temática ambidestria organizacional em produções científicas reconhecidas pela academia, verificando suas características e o estado da arte internacional, subsidiando assim novas pesquisas. Outro aspecto que legitima esta pesquisa é o fato de não terem sido encontrados estudos similares com esta abordagem.

Este artigo está organizado em cinco seções: a primeira parte explora o desenvolvimento e a consolidação da temática ambidestria organizacional; na segunda seção, apresenta-se o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual em que se empreendeu o estudo; na sequência, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo sob análise; na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre a análise dos dados bibliográficos; na última seção, à guisa de conclusão, tecem-se reflexões, novas direções e possibilidades para estudos sobre ambidestria organizacional.

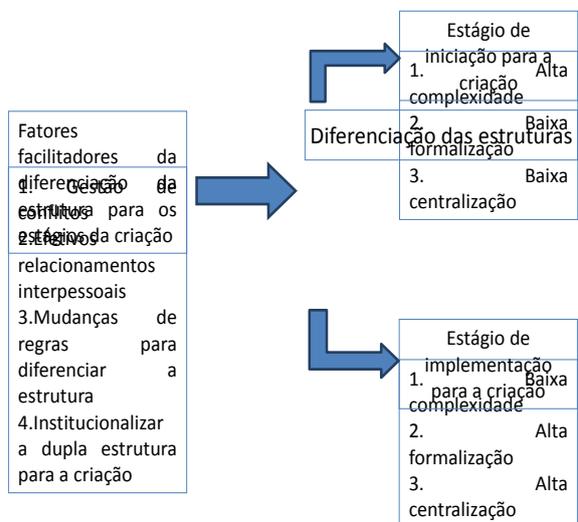
2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO

Ao apresentar o primeiro estudo sobre ambidestria, Duncan (1974) destacou um modelo para concepção de organizações inovadoras, concentrando-se tanto na estrutura como no

processo. No entender do autor, o processo de inovação deve ser dividido em duas etapas: a primeira fase é chamada de iniciação da inovação – nela, um maior grau de complexidade, um menor grau de formalização e uma baixa centralização facilitam a coleta e o processamento das informações, cruciais para a etapa; já o segundo estágio é o de implementação, no qual um alto nível de formalização e centralização e um baixo nível de complexidade podem reduzir o conflito dos papéis organizacionais e a ambiguidade que, como consequência, poderia prejudicar essa fase.

Diante disso, Duncan (1974) identificou quatro variáveis do processo acerca das quais o gestor da organização precisa ter total conhecimento e domínio, pois poderão ser capazes de mudar a estrutura da organização: ser um gestor de conflitos, ter efetivos relacionamentos interpessoais, adotar mudanças de regras para diferenciar as estruturas organizacionais e institucionalizar a dupla estrutura para inovação. Na figura 1, pode ser observado o modelo para concepção de organizações inovadoras.

Figura 1 – Modelo para concepção de organizações inovadoras



Fonte: Duncan (1974, p. 179).

Ao ampliar os estudos de Duncan (1974), March (1991) destacou que a definição de “ambidestria organizacional” está ancorada no equilíbrio entre as ações de exploração (*exploration*), definidas por Duncan (1974) como iniciação, e exploração (*exploitation*), anteriormente chamadas de implementação.

No entender do autor, as atividades de exploração estão ligadas diretamente a: a) variação; b) busca; c) tomadas de decisões com riscos; d) experimentação; e) flexibilidade; f) descoberta; g) inovação de produtos e/ou serviços. Já as atividades de exploração são direcionadas a: a) refinamento;

b) escolha; c) produção; d) eficiência; e) seleção; f) implementação; g) execução das atividades-fim da organização.

Os sistemas organizacionais que se dedicam exclusivamente à exploração tendem a visualizar somente os custos de diferenciação (refino), desconsiderando os seus benefícios. As características são focadas em muitas ideias novas, porém com pouca competência distintiva. Por outro lado, sistemas que se empenham nas atividades de exploração, com a exclusão de ações de exploração, também estarão desbalanceados em suas ações, pois a implementação de novos produtos e serviços também é fundamental para acompanhar as mudanças no mercado (MARCH, 1991).

Motivados pelo trabalho de March (1991), outros estudos foram realizados agregando conhecimento sobre as ações de exploração e exploração nas empresas. Dentre as pesquisas, encontra-se a de Garcia, Calantone e Levine (2003) observando que a disponibilidade de recursos, a concorrência exógena, o envelhecimento de bases de conhecimento e capacidade de adaptação ao seu ambiente afetam o valor relativo de conhecimento inovador para a organização. Esses fatores, segundo os autores, influenciam diretamente o desempenho de exploração e exploração.

Já Smith e Tushman (2005) destacam que a gestão estratégica de exploração e exploração, considerada como contraditória por conta da escassez de recursos, pertence à vanguarda dos estudos organizacionais. De acordo com os autores, o desempenho organizacional sustentado está enraizado em ambas as ações – explorar e explorar –, inovando e mantendo o produto existente.

Em seu estudo, Beckman (2006) alerta que as características individuais da equipe de trabalhadores podem influenciar significativamente a exploração, exploração e, conseqüentemente, a ambidestria da organização. Segundo a autora, a exploração é favorecida por equipes que tenham trabalhado na mesma empresa, por conta do compartilhamento de informações e poder de ação rápida.

Por outro lado, trabalhadores que tenham exercido suas atividades em diferentes empresas possuem ideias originais e contatos que estimulam a exploração. Assim, as organizações ambidestras são aquelas cujas equipes possuem experiência comum e diversificada. Nesse contexto, as empresas podem expandir-se mais profundamente em blocos culturais conhecidos, explorando sua base de conhecimento e maximizando desempenho de curto prazo, ou podem entrar em novos blocos culturais, implicando menor desempenho em curto prazo. Dependendo da estratégia e dos recursos, as empresas podem fazer as duas coisas, ou fazê-

las sequencialmente, sendo que o equilíbrio ideal poderá depender de condições da indústria (BARKEMA; DROGENDIJK, 2007).

Ainda convém ressaltar que a ambidestria oferece benefícios para as organizações quando estas se encontram em ambiente de incerteza. Em ambiente estável, o resultado pode ser alcançado focando-se a estratégia em exploração ou exploração. Além disso, a formação de alianças ambidestras traz benefícios a grandes empresas, enquanto uma formação de alianças focada em explorar ou explorar traz benefícios a pequenas empresas (LIN; YANG; DEMIRKAN, 2007).

Ao analisar empreendimentos com foco na internacionalização, Han e Celly (2008) identificaram que as empresas que investiram em estratégias ambidestras desfrutaram de um desempenho superior àquele das que não o fizeram. Contrapondo-se ao estudo de Beckman (2006), a pesquisa de Hoang e Rothaermel (2010) destaca que o uso de estruturas com equipes de projetos multidisciplinares pode ser insuficiente para fomentar a aprendizagem (ambidestria) através de projetos complexos.

Como já salientado na introdução, percebe-se que o tema da ambidestria vem chamando a atenção de muitos pesquisadores em todo o mundo pelo crescente aumento da produção. Como ele se associa à inovação, cresce a importância de descrever o estado da arte sobre esse tema. Desta forma, o presente artigo explorou a temática em diversas fontes de publicações, demonstrando aos estudiosos preocupados em explicar a ambidestria organizacional até onde os estudos foram e que agenda de pesquisa pode ser destacada no futuro.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos desta pesquisa estão ancorados na técnica da bibliometria. De acordo com Araújo *et al.* (2000), esse tipo de estudo busca observar a evolução da literatura e o conhecimento produzido no decorrer dos anos.

Nesses moldes, por entender que os termos *strategic ambidexterity*, *organization ambidexterity*, *exploration and exploitation* representam, genericamente, o tema objeto desta pesquisa, estes foram utilizados para localizar artigos referentes à ambidestria organizacional nas bases de dados ProQuest e EBSCO. Como já informado, optou-se por essas bases de dados por conta do número de artigos nelas presentes e pelo convênio para acesso a elas existente na universidade de origem dos autores.

Considerou-se que essas palavras-chave deveriam estar contidas no título ou no resumo dos trabalhos; foram desconsiderados os artigos que não se

encontravam completos, além das críticas literárias. Esse procedimento resultou em um total de 2.187 artigos na base ProQuest e 469 na base EBSCO.

Na sequência, consideraram-se apenas os artigos que possuíam o fator de impacto (*Index H*) igual ou maior do que 5. Com esse procedimento, filtraram-se artigos classificados, pelo menos no estrado A2 das áreas de administração, ciências contábeis e turismo, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Após essa seleção, restaram 52 artigos originários da base ProQuest e 55 da EBSCO.

O terceiro filtro aplicado foi o de exclusão de artigos que se encontravam nas duas bases, além dos que utilizavam os termos de maneira genérica ou sem vínculo com a temática de estratégia. O quadro 1 sintetiza esse processo de seleção de artigos que resultou em um total de 52 artigos válidos, compreendendo o espaço temporal entre os anos de 1993 e 2010. Esse período refere-se aos artigos mais antigos encontrados (1993) e aos mais recentes (2010).

Quadro 1 – Síntese do processo de seleção de artigos

ProQuest			EBSCO			TO-TAL
TOTAL DE ARTIGOS	ALTO IMPACTO	TERCEIRO FILTRO	TOTAL DE ARTIGOS	ALTO IMPACTO	TERCEIRO FILTRO	
2.187	52	25	469	55	27	52

Fonte: elaborado pelos autores.

Para a tabulação dos dados, foi utilizado o pacote estatístico Excel 2007. Já para a elaboração de redes de autores e instituições, utilizou-se o *software* Ucinet 6.0 e NetDraw 2.098.

Com o apoio dos *softwares* informados, foram elaboradas as redes de autores e instituições que estudam a temática; identificados os periódicos com maior número de artigos publicados; totais de produções científicas/ano; variáveis utilizadas para investigar a ambidestria organizacional; características metodológicas dos trabalhos; novos termos para futuras pesquisas; principais referências citadas; e artigos que apresentaram os instrumentos de pesquisa.

Após a apresentação dos aspectos metodológicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, é realizada, a seguir, a análise bibliométrica sobre as publicações identificadas na coleta dos dados.

4 ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

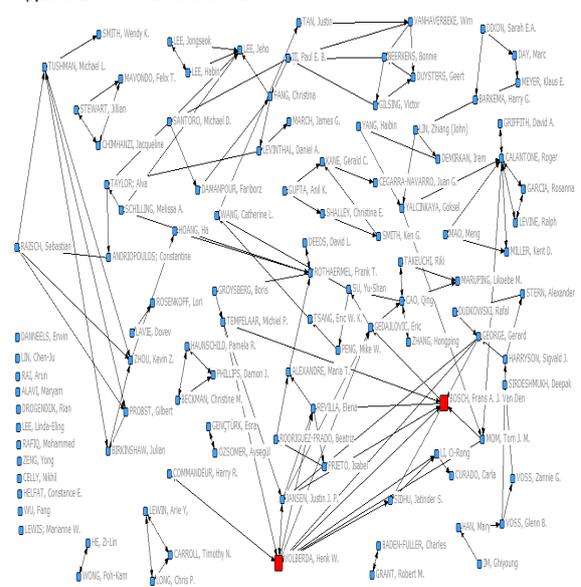
Dentre os artigos analisados, observou-se a formação de redes de cooperação entre autores para o desenvolvimento de pesquisas sobre ambidestria

organizacional. Volberda (2006, 2007a, 2007b, 2008, 2009) e Bosch (2006, 2007, 2008, 2009) recebem destaque pelo número de laços com seus pares, somando doze e dez, de entrada e saída, respectivamente. Tais dados revelam que esses autores, neste tema específico e nesta amostra de artigos, se destacam pelas parcerias firmadas para o desenvolvimento de pesquisas científicas. Tais redes podem ser observadas na figura 2.

As redes identificadas na figura 2 não revelam, em regra, que os autores em destaque são os que mais produziram trabalhos sobre ambidestria (apenas as redes de seus relacionamentos). No entanto, nesta pesquisa, a exceção a essa regra deve ser aplicada. Volberda (2006, 2007a, 2007b, 2008, 2009) e Bosch (2006, 2007, 2008, 2009), além de destaque em termos de redes de cooperação de autores, também são grafados como autores da maior quantidade de artigos publicados, somando um total de cinco e quatro artigos, respectivamente.

Na sequência, evidenciam-se Calatone (2003, 2006, 2007), Rothaermel (2004, 2009, 2010), Jansen (2006, 2008, 2009), com três artigos publicados cada; Levinthal (1993, 2009), Lee (2003, 2010), Beckman (2004, 2006), Tushman (2005, 2009), Cao (2006, 2009), Revilla (2009a, 2009b), Rodriguez-Prado (2009a, 2009b), Prieto (2009a, 2009b) e Fang (2009, 2010), com dois artigos cada. Torna-se importante ressaltar que não foram diferenciadas as ordens de assinatura de autoria dos trabalhos. Quanto aos demais trabalhos analisados, os pesquisadores constavam como autores de apenas um artigo.

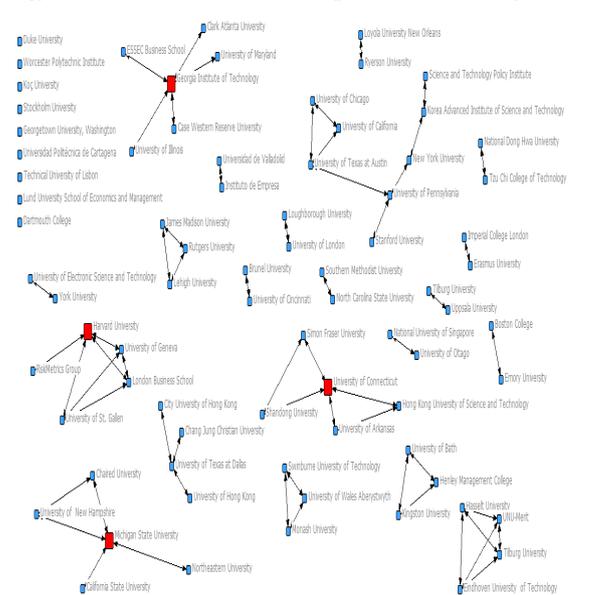
Figura 2 – Redes de autores



Fonte: elaborada pelos autores.

Nessa mesma linha de raciocínio, buscou-se identificar a existência de redes de cooperação entre as instituições dos pesquisadores – diversas articulações foram caracterizadas. As instituições de ensino superior (IES) Georgia Institute of Technology, Harvard University, Michigan State University e University of Connecticut, conforme figura 3, destacam-se das demais pelas parcerias que firmaram (laços de saída). O Georgia Institute of Technology apresentou um total de cinco elos com outras IES; as demais, quatro elos.

Figura 3 – Redes de IES (Instituições de Ensino Superior)



Fonte: elaborada pelos autores.

O quadro 2 sintetiza os periódicos e o número de artigos neles publicados. Esse indicador busca auxiliar futuras submissões de trabalhos, pois identifica os periódicos que possuem linhas de interesse em trabalhos que abordam o tema ambidestria organizacional. Observou-se que, dentre todos, o periódico *Organization Science* apresentou 17 trabalhos entre os anos de 1999 e 2010, 11 a mais do que o segundo com maior número de publicações, a saber, o *Journal of Management Studies*.

Quadro 2 – Periódico, índice H e quantidade de artigos publicados

TÍTULO DO PERIÓDICO	ÍNDICE H	ARTIGOS
Organization Science	90	17
Journal of Management Studies	57	6
Strategic Management Journal	116	5
Academy of Management Journal	119	5
Management Science	97	4
Journal of International Marketing	30	2
Journal of Knowledge Management	16	2
European Journal of Innovation Management	9	2
Asia Pacific Journal of Management	25	2
Decision Sciences	45	1
European Journal of Marketing	19	1
Journal of Small Business Management	31	1
Human Relations	49	1
Journal of International Business Studies	74	1
Management Decision	13	1
Canadian Journal of Administrative Sciences	18	1

Fonte: elaborado pelos autores.

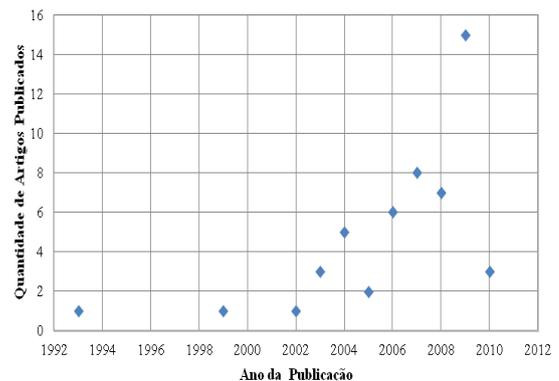
Na sequência, objetivando identificar a evolução no número de artigos publicados entre o período de 1993 e 2010, elaborou-se o gráfico 1. Através dele, torna-se possível observar que nos anos de 2007 e 2009 houve o maior número de produções relacionadas ao tema ambidestria organizacional – neste período específico, houve um total de 23 pesquisas publicadas em periódicos de alto impacto.

O destaque a esse período se deve aos trabalhos de Kane e Alavi (2007); Cegarra-Navarro (2007); Dixon, Meyer e Day (2007); Barkema e Drogendijk (2007); Lin, Yang e Demirkan (2007); Yalcinkaya, Calatone e Griffith (2007); Mom, Bosch e Volberda (2007); Sidhu, Commandeur e Volberda (2007); Revilla, Rodriguez-Prado e Prieto (2009); Rothaermel e Alexandre (2009); Groysberg e Lee (2009); Jansen *et al.* (2009); Cao, Gedajlovic

e Zhang (2009); Su, Tsang e Peng (2009); Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009); Wang e Rafiq (2009); Tan e Zeng (2009); Vanhaverbeke *et al.* (2009); Bourgeois, Damanpour e Santoro (2009); Fang e Levinthal (2009); Taylor e Helfat (2009); Andriopoulos e Lewis (2009); Raisch *et al.* (2009).

Entre os anos de 1994 e 1998 e 2000 e 2001, não foram identificados trabalhos sobre a temática em epígrafe.

Gráfico 1 – Produção científica por ano



Fonte: elaborado pelos autores.

Com o intuito de identificar como foi mensurada a ambidestria organizacional, apresentam-se no quadro 3 todos os trabalhos analisados, as variáveis utilizadas na investigação da ambidestria e as pesquisas que deram suporte à sua elaboração.

Além dos trabalhos apresentados, evidenciam-se também os trabalhos de He e Wong (2004) e Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007), que não tiveram as variáveis especificadas pelos autores. Neste sentido, observou-se também que, embora não tenham especificado as variáveis utilizadas para mensurar a ambidestria organizacional, Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007) informaram as referências utilizadas na sua elaboração. Desta forma, os trabalhos aludidos são os de Menon *et al.* (1999) para exploração e Douglas e Judge (2001) para exploração.

Quadro 3 – Variáveis utilizadas para investigar a ambidestria organizacional

ARTIGO	VARIÁVEIS UTILIZADAS	TRABALHO DE REFERÊNCIA
Danneels (2002)	exploração pura, alavancagem de competência tecnológica, exploração pura, alavancagem de competência clientes	
Lee, Lee e Lee (2003)	nova tecnologia, a proporção de usuários leves para usuários customizados em relação à população total	
Rothaermel e Deeds (2004)	exploração: pesquisa básica, descoberta de drogas, desenvolvimento; exploração: ensaios clínicos, processos regulados pela FDA (<i>food and drug administration</i>), marketing e vendas	
Holmqvist (2004)	produção e reprodução social de regras organizacionais	
Beckman, Haunschild e Phillips (2004)	ampliação e reforço, incerteza específica na empresa, incerteza do mercado	
Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005)	orientação para mercado, orientação de aprendizagem, inovação	
Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006)	inovação exploração: a) nossa unidade aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes; b) inventamos novos produtos e serviços; c) experimentamos novos produtos e serviços em nosso mercado local; d) comercializamos produtos e serviços que são completamente novos para a nossa unidade; e) frequentemente utilizamos novas oportunidades em novos mercados; f) nossa unidade utiliza regularmente novos canais de distribuição; g) regularmente buscamos e abordamos novos clientes em novos mercados inovação exploração: a) frequentemente refinamos o fornecimento de produtos e serviços existentes; b) regularmente implementamos pequenas adaptações aos produtos e serviços existentes; c) introduzimos melhorias em produtos e serviços existentes para o nosso mercado local; d) melhoramos a eficiência de nossa provisão de produtos e serviços; e) aumentamos as economias de escalas nos mercados existentes; f) nossa unidade expande serviços para clientes existentes; g) redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante	
Lavie e Rosenkopf (2006)	estrutura, atributo, função	
Beckman (2006)	exploração: vanguarda, pioneiro, primeiro a fazer, inovação; exploração: clone, baixo custo, melhor projeto, riqueza em características	
Kane e Alavi (2007)	(1) repositórios de conhecimento (KRPs), mecanismos formais, ferramentas explícitas para partilha de conhecimento; (2) TRs, ambiente desestruturado em que os membros da equipe compartilham com um o outro; (3) comunidades eletrônicas de prática (ECOP), que envolvem pessoas de muitas equipes diferentes, todos vivendo sob o mesmo teto	March (1991)
Cegarra-Navarro (2007)	TT = transformação do conhecimento; RM = memória do relacionamento; ET = exploração de conhecimento; CC = capital do cliente; TR = transferência de conhecimento	
Dixon, Meyer e Day (2007)	mudança organizacional	

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL – EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NAS BASES DE DADOS INTERNACIONAIS

ARTIGO	VARIÁVEIS UTILIZADAS	TRABALHO DE REFERÊNCIA
Barkema e Drogendijk (2007)	nível de vendas, participação de mercado, rentabilidade, reputação e desempenho geral, experiências contratuais no país de acolhimento	
Lin, Yang e Demirkan (2007)	desempenho da empresa, aliança ambidestra, aliança parceiros total, incerteza ambiental, aliança no ano do evento	
Mom, Bosch e Volberda (2007)	exploração: busca de novas possibilidades em relação a produtos / serviços, processos ou mercados, avaliar diversas opções com relação a produtos / serviços, processos ou mercados, foco na renovação de produtos / serviços ou processos, atividades que exigem bastante adaptabilidade, atividades para as quais precisa aprender novas habilidades ou conhecimentos; exploração: atividades em que muita experiência foi acumulada por si mesmo, atividades que servem clientes (internos) com os serviços existentes/ produtos, atividades em que é claro para você como conduzi-las, atividades prioritárias à realização de metas de curto prazo, atividades que você pode conduzir apropriadamente usando o seu conhecimento atual, atividades que se encaixam claramente na política existente da empresa	March (1991)
Sidhu, Commandeur e Volberda (2007)	pesquisa da oferta, pesquisa da demanda, formalização, dinamismo	
Li e Lin (2008)	exploração: inovação radical; exploração: inovação incremental	Jansen <i>et al.</i> (2006)
Curado (2008)	inovação e criação de novos conhecimentos (exploração), influência e distribuição de conhecimento (exploração)	
Im e Rai (2008)	ambidestria: alinhamento e adaptabilidade; exploratório e explotatório: temporal, orientação espacial, insuficiência do conhecimento compartilhado	Gibson e Birkinshaw, (2004); Levinthal e March (1993)
Han e Celly (2008)	padronização, muitos países, poucos investimentos, desempenho-dimensão de lucro, desempenho – dimensão do crescimento	
Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008)	exploração de produtos: criação de novas abordagens conceituais revolucionárias, experimentando com novas obras radicais, desafio das tradicionais fronteiras artísticas exploração do produto: maximizar a contribuição das habilidades artísticas/produção, oferecer mostra que ficar perto das forças conhecidas, produção de programas semelhantes aos que tiverem feito o bem no passado; ameaça ambiental: futuro econômico é promissor, percebemos a atual situação global como uma oportunidade, sentimento de que o ambiente operacional atual é particularmente hostil	
Harryson, Dudkowski e Stern (2008)	criação e interligação da criatividade, as redes de processo através de redes de projeto	Harryson (1998, 2002, 2006)

ARTIGO	VARIÁVEIS UTILIZADAS	TRABALHO DE REFERÊNCIA
Jansen, George, Bosch e Volberda (2008)	inovação exploratória: a organização aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes, inventa novos produtos e serviços, experimenta novos produtos e serviços em seu mercado local, comercializa produtos e serviços que são completamente novos para a nossa organização, frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados, a organização utiliza regularmente novos canais de distribuição; inovação explorativa: frequentemente refina o fornecimento de produtos e serviços existentes; regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes, introdução de melhorias em produtos e serviços existentes para o mercado local; melhoramento da eficiência da provisão de produtos e serviços, aumento de economias de escalas em mercados existentes, a organização se expande serviços para clientes existentes	Jansen et al. (2006)
Revilla, Rodriguez-Prado e Prieto (2009)	exploração do conhecimento: áreas de produto, problema com que os clientes estavam insatisfeitos foram corrigidos; as áreas de problema com o qual clientes estavam insatisfeitos foram cobertos; novos conhecimentos, métodos e invenções foram introduzidas; muitas ideias úteis foram produzidas; exploração do conhecimento: elementos valiosos conhecimentos foram identificados, conectados e combinados, competências existentes relacionados aos produtos/serviços que estão sendo oferecidos foram usados; novas formas existentes e de fazer as coisas sem sufocar a sua eficiência foram integrados; lições aprendidas em outras áreas da organização foram colocadas em operação	
Rothaermel e Alexandre (2009)	desempenho da empresa, tecnologia de terceirização, capacidade de absorção, foco capacidade de absorção	
Groysberg e Lee (2009)	contratados para exploração/exploração, movimento da equipe para exploração/exploração	
Jansen, Tempelaar, Bosch e Volberda (2009)	inovação de exploração: a organização aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes, comercializa produtos e serviços que são completamente novos para a organização, frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados, a organização utiliza regularmente novos canais de distribuição; inovação de exploração: frequentemente faz pequenos ajustes nos produtos e serviços existentes, melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços, aumenta as economias de escalas em mercados existentes, a organização expande serviços para clientes existentes	Jansen et al.(2006)
Cao, Gedajlovic e Zhang (2009)	exploração: introdução de novas gerações de produtos, extensão da gama de produtos, abertura de novos mercados, inserção de novos campos tecnológicos; exploração: melhoria dos produtos existentes, melhoria da flexibilidade do produto, redução do custo de produção, valorização dos mercados existentes	
Su, Tsang e Peng (2009)	P&D, marketing, manufatura, parcerias com fornecedores, clientes, concorrentes e universidades e institutos de pesquisa	

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL – EXPLORAÇÃO E EXPLOTAÇÃO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO NAS BASES DE DADOS INTERNACIONAIS

ARTIGO	VARIÁVEIS UTILIZADAS	TRABALHO DE REFERÊNCIA
Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009)	exploração do conhecimento: áreas de produto, problema com o qual clientes estavam insatisfeitos foram corrigidas, áreas problemáticas com que clientes insatisfeitos foram cobertas, novos conhecimentos, métodos e invenções foram introduzidas, inúmeras ideias novas e úteis foram produzidas; exploração do conhecimento: elementos valiosos conhecimentos foram identificados, competências existentes relacionados aos produtos/serviços que estão sendo oferecidos foram usadas, maneiras novas e existentes de fazer as coisas sem sufocar a sua eficiência foram integradas, lições aprendidas em outras áreas da organização foram colocadas em operação	
Tan e Zeng (2009)	despesas de mercado, despesas de P&D, inventário, lucros acumulados, logaritmo de ativos; logaritmo empregado; ROA (retorno sobre ativos)	
Van haverbeke, Gilsing, Beerkens e Duysters (2009)	contagem de citação ponderada do número de patentes (exploratórias e exploratórias independentemente)	
Ill, Damanpour e Santoro (2009)	exploração: frequência em que os resultados ocorreram nos últimos três anos, como resultado direto de trabalhar com o URC (centro universitário de pesquisa): novos produtos desenvolvidos, novos processos desenvolvidos, novos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes, novos produtos e serviços não sejam facilmente copiados pelos concorrentes, novas patentes aprovadas ou pedidos de patentes; exploração: frequência em que os resultados ocorreram nos últimos três anos, como resultado direto de trabalhar com o URC (centro universitário de pesquisa): principais melhorias do produto, principais melhorias de processo, pequenas melhorias no produto, pequenas melhorias de processo	
Andriopoulos e Lewis (2009)	exploração: ênfase lucro, acoplamento forte, disciplina; exploração: ênfase avanços, baixo acoplamento, paixão	
Zhou e Wu (2010)	exploração: nos processos de desenvolvimento de novos produtos, em que medida sua empresa: atualizou o conhecimento atual para produtos familiares, investiu em tecnologias maduras de exploração que melhoram a produtividade das operações de inovação atual, reforçou as habilidades na busca de soluções para os problemas dos clientes que estão perto de soluções existentes, atualizou as habilidades nos processos de desenvolvimento de produto em que a empresa já possui uma rica experiência, reforçou os conhecimentos e habilidades para melhorar a eficiência das atividades de inovação existentes; exploração: nos processos de desenvolvimento de novos produtos, em que medida sua empresa: adquiriu tecnologias de fabricação e habilidades totalmente novas para a empresa, adquiriu habilidades de produtos e processos de desenvolvimento totalmente novos para a indústria, adquiriu inteiramente novas habilidades gerenciais e organizacionais que são importantes para a inovação, aprendeu totalmente novas habilidades no financiamento de novas tecnologias e treinamento de pessoal P&D, reforçou competências de inovação em áreas em que não tem experiência prévia	
Hoang e Rothaermel (2010)	experiência de exploração interna; experiência de exploração interna; experiência de exploração externa; experiência de exploração externa	
Fang, Lee e Schilling (2010)	realidade externa, indivíduos e organização	Miller <i>et al.</i> (2006)

Fonte: elaborado pelos autores.

Além desses, os estudos de Levinthal e March (1993); Lewin, Long e Carroll (1999); Garcia, Calantone e Levine (2003); Ozsomer e Genctürk (2003); Grant e Baden-Fuller (2004); Smith e Tushman (2005); Cao, Maruping e Takeuchi (2006); Miller, Mao e Calantone (2006); Gupta, Smith e Shalley (2006); Wang e Rafiq (2009); Fang e Levinthal (2009); Taylor e Helfat (2009); Raisch *et al.* (2009) não foram incluídos por não se aterem, especificamente, a identificar formas de mensuração da ambidestria organizacional.

No quadro 4, observam-se as características metodológicas dos trabalhos analisados, sendo possível identificar a expressiva contribuição da pesquisa quantitativa mediante as demais.

Quadro 4 – Características metodológicas

ABORDAGEM METODOLÓGICA	TRABALHO
Quantitativa	Lee, Lee, Lee (2003); Rothaermel e Deeds (2004); He e Wong (2004); Beckman, Haunschild e Phillips (2004); Mavondo, Chimhanzi e Stewart (2005); Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2006); Lavie e Rosenkopf (2006); Beckman (2006); Cegarra-Navarro (2007); Barkema e Drogendijk (2007); Lin, Yang e Demirkan (2007); Yalcinkaya, Calantone e Griffith (2007); Mom, Bosch e Volberda (2007); Sidhu, Commandeur e Volberda (2007); Li e Lin (2008); Im e Rai (2008); Han e Celly (2008); Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008); Jansen, George, Bosch e Volberda (2008); Revilla, Rodriguez-Prado e Prieto (2009); Rothaermel e Alexandre (2009); Groysberg e Lee (2009); Jansen, Tempelaar, Bosch e Volberda (2009); Cao, Gedajlovic e Zhang (2009); Su, Tsang e Peng (2009); Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009); Tan e Zeng (2009); Vanhaverbeke, Gilsing, Beerkens e Duysters (2009); III, Damanpour e Santoro (2009); Zhou e Wu (2010); Hoang e Rothaermel (2010); Fang, Lee e Schilling (2010)

Qualitativa	Danneels (2002); Holmqvist (2004); Dixon, Meyer e Day (2007); Curado (2008); Harryson, Dudkowski e Stern (2008); Andriopoulos e Lewis (2009)
Quantitativa Qualitativa	Kane e Alavi (2007)
Revisão teórica	Levinthal e March (1993); Lewin, Long e Carroll (1999); Garcia, Calantone e Levine (2003); Ozsomer e Genctürk (2003); Grant e Baden-Fuller (2004); Smith e Tushman (2005); Cao, Maruping e Takeuchi (2006); Miller, Mao e Calantone (2006); Gupta, Smith e Shalley (2006); Wang e Rafiq (2009); Fang e Levinthal (2009); Taylor e Helfat (2009); Raisch, Birkinshaw, Probst e Tushman (2009)
Estudo de caso	Holmqvist (2004); Rothaermel e Deeds (2004); Prieto, Revilla e Rodriguez-Prado (2009); Gupta, Smith e Shalley (2006)

Fonte: elaborado pelos autores.

No decorrer das análises de cada artigo, foram identificadas terminologias vinculadas à temática ambidestria organizacional que poderão ser utilizadas em futuras pesquisas científicas como palavras-chave: *exploitation and exploration, ambidexterity, ambidextrous organizations, strategic ambidexterity e contextual ambidexterity.*

Na sequência, com a intenção de identificar os trabalhos utilizados para fundamentar as pesquisas, foram selecionadas as referências utilizadas em cada um dos artigos. Assim, no quadro 5 são elencados os dez autores mais referenciados nas pesquisas: na coluna à sua direita, são mencionadas as quantidades de citações; apresentam-se também o trabalho mais referenciado e o número de vezes que esse foi citado.

Observa-se que o trabalho de March (1991), considerado o precursor dos estudos de ambidestria, foi constantemente o trabalho mais mencionado nas pesquisas realizadas entre 1993 e 2010.

Quadro 5 – Referências mais citadas

AUTOR	CIT.	TRABALHO COM MAIOR NÚMERO DE CITAÇÕES	CIT.
MARCH, James G.	85	MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. Organization Science , n. 2, p. 71-87, 1991.	48
LEVINTHAL, Daniel A.	54	LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. Strategic Management Journal , n. 14, p. 95-112, 1993.	37
TUSHMAN, Michael L.	46	TUSHMAN, M. L.; O'REILLY C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review , v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.	17
BENNER, Mary J.	34	BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. <i>Academy of Management Review</i> , n. 28, p. 238-256, 2003.	22
EISENHARDT, Kathleen M.	34	EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal , n. 21, p. 1105-1121, 2000.	13
ROTHAERMEL, Frank T	33	ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. Strategic Management Journal , v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.	10
TEECE, David J.	33	TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal , v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.	13
KOGUT, Bruce	31	KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. Organization Science , n. 3, p. 383-397, 1992.	16
COHEN, Wesley M.	27	COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. Administrative Science Quarterly , v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.	15
HE, Zi-Lin	26	HE, Z.; WONG, P. K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. Organization Science , n. 15, p. 481-494, 2004.	26

Fonte: elaborado pelos autores.

No quadro 6, são apresentados os trabalhos que possuem como anexo os instrumentos utilizados na pesquisa. Esses trabalhos podem contribuir para futuras pesquisas como exemplos de mecanismos para coleta de dados no que tange à temática ambidestria organizacional.

Quadro 6 – Trabalhos que apresentam instrumento ou procedimentos detalhados de pesquisa

ARTIGOS		
Jansen, Bosch e Volberda (2006)	Voss, Sirdeshmukh e Voss (2008)	Su, Tsang e Peng (2009)
Yalcinkaya, Calatone e Griffith (2007)	Jansen <i>et al.</i> (2008)	Ill, Damanpour e Santoro (2009)
Sidhu, Commandeur e Volberda (2007)	Jansen <i>et al.</i> (2009)	Zhou e Wu (2010)

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, com base na revisão bibliográfica e nos procedimentos metodológicos anteriormente apresentados, além da análise bibliométrica sobre a temática ambidestria organizacional, a seguir são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

5 CONCLUSÕES

O objetivo da presente pesquisa foi realizar uma análise bibliométrica sobre o tema ambidestria organizacional nas bases de dados internacionais ProQuest e EBSCO, resultando o estado da arte do assunto e as características dos trabalhos científicos publicados no período de 1993 a 2010.

Os resultados encontrados apontam para diversas pequenas redes de relacionamento de pesquisadores e instituições interessadas em publicações sobre ambidestria organizacional; em complemento, observa-se uma inconstância no número de trabalhos publicados em periódicos internacionais com alto impacto por parte desses estudiosos.

Dentre os periódicos, observou-se que o *Organization Science* obteve destaque no número de artigos publicados, o que sugere o interesse por publicações direcionadas à ambidestria organizacional. Esse tipo de informação é oportuno para pesquisadores que se dedicam a desenvolver e publicar estudos nessa linha.

O ano de 2009 recebe destaque por conta da expressividade em número de artigos publicados; por outro lado, é necessário destacar que o total de artigos foi de apenas 15 em âmbito internacional. Observa-se que esse número não é tão expressivo quando consideradas as agendas para trabalhos futuros presentes nos estudos que foram analisados. Tais sugestões para novas pesquisas apontam para um universo gigantesco de possibilidades de pesquisas, como destacam Fang, Lee e Schilling (2010).

Com relação às variáveis utilizadas para a mensuração da ambidestria organizacional, embora não tenha sido explícita a contribuição do trabalho de March (1991), considerado o trabalho seminal da temática, no decorrer da análise dos trabalhos torna-se evidente a sua importância – ele serve de referência para elaboração de muitos instrumentos para coleta de dados, além de fundamentar grande parte dos trabalhos.

Desta forma, conclui-se que a ambidestria organizacional ganhou espaço no recorte temporal considerado nesta pesquisa, principalmente nos períodos de 2002 a 2004 e 2006 a 2009, com pesquisas que buscaram entender as estratégias ambidestras, testando-as com diversas teorias e objetos de pesquisa. Por outro lado, as pesquisas desenvolvidas até o presente momento são, apenas, o início de um longo caminho a ser trilhado, restando identificados novos horizontes para as organizações que associam a ambidestria com resultados superiores, em relação àquelas que não se valem dessa estratégia.

Outro aspecto refere-se à falta de consenso sobre o melhor método e conceito de ambidestria, uma vez que o equilíbrio entre exploração e exploração parece não ser unanimidade entre os pesquisadores, pois poderá depender dos recursos das organizações e das incertezas ambientais.

Para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação deste estudo identificando-se outras variáveis, como, por exemplo, o país de origem dos pesquisadores e o local de elaboração da pesquisa, além de aplicação de alguma técnica de análise multivariada, tal como análise de correspondência múltipla, que poderá identificar os estudos que possuem correlação.

REFERÊNCIAS

ANDRIOUPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.

BARKEMA, H. G.; DROGENDIJK, R. Internationalising in small, incremental or larger steps? **Journal of International Business Studies**, n. 38, p. 1132-1148, 2007.

BECKMAN, C. M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 741-758, 2006.

_____; HAUNSCHILD, P. R., PHILIPS, D. J. Friends or strangers? firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 259-275, 2004.

CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.

_____; MARUPING, L. M.; TAKEUCHI, R. Disentangling the effects of CEO turnover and succession on organization capabilities: a social network perspective. **Organization Science**, v. 17, n. 5, p. 563-576, 2006.

CEGARRA-NAVARRO, G. J. Linking exploration with exploitation through relationship memory. **Journal of Small Business Management**, v. 45, n. 3, p. 333-353, 2007.

CURADO, C. Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 12, n. 3, p. 141-155, 2008.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, n. 23, p. 1095-1121, 2002.

DIXON, S. E. A.; MEYER, K. E.; DAY, M. Exploitation and exploration learning and the development of organizational capabilities: a cross-case analysis of the Russian oil industry. **Human Relations**, v. 60, n. 10, p. 1493-1523, 2007.

FANG, C.; LEE, J.; SCHILLING, M. A. Balancing exploration and exploitation through structural design: the isolation of subgroups and organizational learning. **Organization Science**, v. 21, n. 3, p. 625-642, 2010.

_____; LEVINTHAL, D. Near-term liability of exploitation: exploration and exploitation in multistage problems. **Organization Science**, v. 20, n. 3, p. 538-551, 2009.

- GARCIA, R.; CALATONE, R.; LEVINE, R. The role of knowledge in resource allocation to exploration versus exploitation in technologically oriented organizations. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 323-349, 2003.
- GRANT, R. M.; BADEN-FULLER, C. A knowledge accessing theory of strategic alliances. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 61-84, 2004.
- GROYSBERG, B.; LEE, L.-E. Hiring stars and their colleagues: exploration and exploitation in professional service firms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 740-758, 2009.
- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HAN, M.; CELLY, N. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 25, n. 4, p. 335-349, 2008.
- HARRYSON, S. J.; DUDKOWSKI, R.; STERN, A. Transformation Networks in Innovation Alliances -The Development of Volvo C70. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 745-773, 2008.
- HE, Z.-L; WONG, P.-K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 14, n. 4, p. 484-494, 2004.
- HOANG, H.; ROTHAEENMEL, F. T. Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. **Strategic Management Journal**, n. 31, p. 734-758, 2010.
- HOLMQVIST, M. Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: an empirical study of product development. **Organization Science**, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.
- III, P. E. B.; DAMAPOUR, F.; SANTORO, M. D. The application of external knowledge: organizational conditions for exploration and exploitation. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 481-509, 2009.
- IM, G.; RAI, A. Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. **Management Science**, v. 54, n. 7, p. 1281-1296, 2008.
- JANSEN, J. J. P.; BOSCH, V. D.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.
- _____; GEORGE, G.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 5, p. 982-1007, 2008.
- _____; TEMPELLAR, M. P.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.
- KANE, G. C.; ALAVI, M. Information technology and organizational learning: an investigation of exploration and exploitation processes. **Organization Science**, v. 18, n. 5, p. 796-812, 2007.
- LAVIE, D.; ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006.
- LEE, J.; LEE, J.; LEE, H. Exploration and exploitation in the presence of network externalities. **Management Science**, v. 49, n. 4, p. 553-570, 2003.
- LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95-112, 1993.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.
- LI, C.-R; LIN, C.-J. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.
- LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v. 10, n. 5, p. 1645-1658, 2007.
- MAVONDO, F. T.; CHIMHANZI, J.; STEWART, J. Learning orientation and market orientation: relationship with innovation, human resource practices and performance. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 11/12, p. 1235-1263, 2005.
- MILLER, K. D.; ZHAO, M.; CALANTONE, R. J. Adding interpersonal learning and tacit knowledge to March's exploration-exploitation model. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 709-722, 2006.
- MOM, T. J. M.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

- ÖZSOMER, A.; GENÇTÜRK, E. A resource-based model of market learning in the subsidiary: the of exploration and exploitation. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 3, p. 1-29, 2003.
- PRIETO, I. M.; REVILLA, E.; RODRÍGUEZ-PRADO, B. Managing the knowledge paradox in product development. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 3, p. 157-170, 2009.
- RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.
- REVILLA, E.; RODRÍGUEZ-PRADO, B.; PRIETO, I. Information technology as knowledge management enabler in product development: empirical evidence. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, p. 346-363, 2009.
- ROTHAERMEL, F. T.; ALEXANDRE, M. T. Ambidexterity in technology sourcing: the moderating role of absorptive capacity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.
- _____; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: a system of new product development. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.
- SIDHU, J. S.; COMMANDEUR, H. R.; VOLBERDA, H. W. The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 20-38, 2007.
- SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração) – UNIVALI, Biguaçu, 2012.
- _____; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, Exploração ou Exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 6., 2013, Rio Grande do Sul. **Anais...** Bento Gonçalves: 3Es, 2013.
- SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.
- SU, Y-S.; TSANG, E. W. K.; PENG, M. W. How do internal capabilities and external partnerships affect innovativeness? **Asia Pacific Journal of Management**, n. 26, p. 309-331, 2009.
- TAN, J.; ZENG, Y. A stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: empirical evidence from a transitional environment. **Asia Pacific Journal of Management**, n. 26, p. 563-588, 2009.
- TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.
- VANHAVERBEKE, W.; GILSING, V.; BEERKENS, B.; DUYSTERS, G. The role of alliance network redundancy in the creation of core and non-core technologies. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 2, p. 215-244, 2009.
- VOSS, G. B.; SIRDESHMUKH, D.; VOSS, Z. G. The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 1, p. 147-164, 2008.
- WANG, C. L.; RAFIQ, M. Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. **European Journal of Innovation**, v. 12, n. 1, p. 86-101, 2009.
- YALCINKAYA, G.; CALANTONE, R. J.; GRIFFITH, D. A. An examination of exploration and exploitation capabilities: implications for product innovation and market performance. **Journal of International Marketing**, v. 15, n. 4, p. 63-93, 2007.
- ZHOU, K. Z.; WU, F. Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic Management Journal**, n. 31, p. 547-561, 2010.