



## **AMBIDESTRIA COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: um estudo em uma indústria cervejeira**

Cátia Regina Müller <sup>(1)</sup>  
Elvis Silveira Martins <sup>(2)</sup>  
Ox Sias D'Avila <sup>(3)</sup>

### **Resumo**

O cenário mercadológico das cervejarias artesanais apresenta desafios das mais diferentes ordens e prismas, que provocam cientistas interessados no entendimento das estratégias mais eficazes e gestores que tem o desafio da manutenção dos empreendimentos, projetando-os sobre e através das incertezas com vistas à vantagem competitiva. Assim, a indústria cervejeira artesanal busca nichos de mercados que se caracterizam por oferecer ao consumidor produtos e serviços únicos, diferenciados com alto valor agregado. Neste contexto, os gestores vivenciam o dilema de onde, e como, investir os recursos que, na sua essência, são limitados, emergindo a aflição por um posicionamento sobre criar novos produtos e serviços para sua indústria ou melhorar os que já foram criados. A este respeito identifica-se o conceito de ambidestria organizacional que, segundo pesquisadores da temática, é preditora de desempenho organizacional, com o movimento duplo, equalizado e constante de criação e melhoria dos produtos/serviços. Diante deste cenário, a presente pesquisa tem como objetivo analisar o posicionamento de uma cervejaria artesanal localizada na região sul do estado do Rio Grande do Sul, sob a ótica da ambidestria organizacional. Para tanto a metodologia utilizada baseou-se em uma pesquisa qualitativa, onde a coleta das informações foi realizada via entrevista semiestruturada com o principal gestor do empreendimento, gravadas e transcritas. De acordo com o relato do gestor da indústria, a cervejaria iniciou as atividades em 1999, porém a produção é considerada ainda pequena, além da demanda ser local. A empresa empreendeu na contratação de um mestre-cervejeiro há um ano, que também ingressou na sociedade da cervejaria, para favorecer na busca de novas oportunidades no mercado existente, além disso, frequentemente a produção sofre pequenas adaptações no processo de fabricação com o objetivo de satisfazer o desejo dos clientes. Ademais, a empresa investiu recentemente na compra de novos equipamentos para aperfeiçoar e aumentar a produção. Assim, é possível concluir que a cervejaria realiza principalmente as atividades de exploração, apesar de apresentar, de maneira singela, ações de exploração. Neste sentido, a cervejaria se vale de uma variante da teoria seminal, considerada como ambidestria não sinérgica (favorecimento de uma das dimensões), que também é fonte de desempenho, explicado, provavelmente, pelo pequeno porte da empresa e conseqüente limitação de recursos.

**Palavras-chave:** exploração; exploração; cervejarias.

### **1 Introdução**

As cervejarias artesanais ganharam um espaço considerável no mercado das cervejas. Com um ambiente favorável para produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores, as cervejas especiais ganharam o gosto dos consumidores, conforme afirma Ferreira et al. (2011). A Associação Brasileira da Indústria da Cerveja -ACERVA- (2014) destaca que o Brasil apresenta um consumo de 58 litros por habitante ano, as cervejeiras respondem por aproximadamente 1,7% do Produto Interno Bruto do país. Já o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja - SINDICERV (2014) aponta um crescimento das vendas de cerveja artesanal no Brasil, destacando que de 2008 a 2011 houve um aumento de 79% nas vendas de cervejas artesanais, contra 54% das cervejas comuns.

---

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas

<sup>2</sup> Prof. Dr. da Universidade Federal de Pelotas

<sup>3</sup> Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas



Apesar da expansão desse setor no país, percebe-se que esses empreendedores encontram dificuldade em definir suas estratégias. Com um público alvo bem definido, a necessidade de expandir a rede de clientes é um desafio para esses empreendedores frente à importância da manutenção de uma forte interação pessoal com os consumidores dessa categoria de produtos.

Um conceito que ajuda a explicar como as empresas podem gerar vantagens competitivas é ambidestria organizacional. A ambidestria pode ser definida como a habilidade de controlar os esforços entre as ações de exploração (criar e inovar) e de exploração (ações de melhoria) explicadas por March (1991).

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar o posicionamento de uma cervejaria artesanal localizada na região sul do estado do Rio Grande do Sul, sob a ótica da ambidestria organizacional.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Ambidestria Organizacional**

Os estudos sobre ambidestria tiveram como base o trabalho de Duncan (1974). Esse autor destaca duas dimensões para explicar o modelo direcionado para organizações inovadoras, como base na estrutura e no processo. A primeira é denominada como iniciação para a criação, a qual se refere como grau maior de complexidade, um grau menor de formalização e uma baixa centralização que são caracterizadas por facilitar a coleta e o processamento das informações. A segunda dimensão é a implementação para a criação, que representa nível alto de formalização e centralização e um nível baixo de complexidade, dessa forma causam a redução de conflito organizacional e a ambiguidade.

Ao ampliar os estudos de Duncan (1974), March (1991) indicou que a ambidestria é resultado do equilíbrio de suas ações: a exploração e exploração. A exploração está associada à inovação, e refere-se às atividades de variação, da tomada de decisão com riscos, experimentação e criação de novos produtos. Enquanto a exploração está ligada a melhoria, se refere às atividades de refinamento, escolha, produção, eficiência, implementação e desenvolvimento das atividades principais da empresa.

O trabalho de March (1991) é considerado o trabalho seminal sobre ambidestria, sendo ele utilizado como referência para elaboração de muitos instrumentos para coleta de dados, bem como servir de base teórica na maioria dos estudos sobre assunto (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO, 2014).

Tushman e Anderson (2004 apud FRANKLIN, 2010) afirmam que esse contraste entre exploração e exploração faz com que os gestores da empresa destruam o que está sendo criado para implantar e reconstruir uma organização que esteja mais bem adaptada as mudanças tecnológicas que virão. A empresa que visa somente a exploração tende ser obsoletos ao longo do tempo, enquanto os que têm como objetivo apenas inovar constantemente como na exploração acabam não tendo o retorno do seu conhecimento, e o retorno é mais demorado e incerto quando comparado com a exploração (MARCH, 1991; LEVINTHAL; MARCH, 1993). Dessa forma, os autores sugerem a utilização de forma simultânea a exploração e exploração.

He e Wong (2004) afirmam que há pouca evidência sobre os impactos positivos da ambidestralidade organizacional no desempenho das empresas. Por isso, esses autores analisaram como as atividades de exploração e exploração, quando atuam de forma conjunta, podem influenciar o desempenho das firmas. Para os autores, as atividades de exploração estão associadas a estruturas orgânicas, mudanças de trajetória, improvisação, autonomia, tecnologias emergentes e outras características que orientam as inovações organizacionais para uma ruptura com os padrões estabelecidos. Enquanto as atividades de exploração sugerem um comportamento organizacional que visa o refinamento, implementação e tem por objetivo a eficiência, através de estruturas organizacionais mecanicistas, voltadas para o controle e burocracia em um contexto de mercado e tecnologias estáveis.

As empresas ambidestras são aquelas que conseguem, ao mesmo tempo, ser criativas e inovadoras, além de eficientes e precisas do ponto de vista dos processos estruturados. Gupta, Smith e Shalley



(2006) afirmam que através das ações de exploração ou exploração pode ser alcançado um melhor desempenho, não sendo necessária a execução de ambas simultaneamente, enquanto March (1991) relata que se a empresa adotar exclusivamente a exploração ou de exploração pode arriscar o desempenho previsto.

## 2.2 Mercado cervejeiro no Brasil

A cerveja chegou ao Brasil, com a colonização holandesa, no século XVII, e em seguida nos deixou sem a bebida, pois eles deixaram o país em 1654. Mais tarde, em 1808, ela volta ao país junto com os colonizadores advindos da Inglaterra, cabe ressaltar que os ingleses eram os maiores produtores da cerveja no século XIX. Já no final do século, a cerveja importada da Alemanha começou a ganhar espaço, esta era trazida em garrafas e caixas, visto que a cerveja da Inglaterra era trazida em barris (SANTOS, 2004).

No Brasil, não se tem com precisão a data de início de produção da cerveja, no entanto, havia imigrantes alemães no Rio Grande do Sul, com o conhecimento em fabricar cervejas. Em 1836, teve a primeira propaganda publicitária sobre a cerveja artesanal brasileira, no Jornal do Comércio do Rio de Janeiro (SANTOS, 2004).

De acordo com Ferreira *et al.* (2011) as cervejas artesanais são uma categoria que engloba as cervejas que possuem qualidade superior e alto valor agregado. Em geral, são cervejas que utilizam receitas ou processos de fabricação diferentes das de fabricação em larga escala. O autor afirma que nos séculos XX e XXI ocorreu o renascimento da produção caseira de cerveja (homebrewing) e com isso a nova geração de microcervejarias pelo mundo trouxeram inovações aos consumidores, por meio da oferta de produtos de qualidade e diversificados, antigamente apenas acessível a um público restrito. No Brasil, através dos registros mais recentes do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, o período entre os anos de 2004 a 2013 foi responsável pela abertura de 214 estabelecimentos de produção de cervejas e chopes, sendo por este motivo, este período ficou conhecido como o ‘renascimento da cerveja brasileira artesanal’ (COELHO-COSTA, 2015).

As empresas que investem capital neste tipo de empreendimento, não estão preocupadas em competir em um mercado global, ou com grandes empresas no mercado doméstico. No entanto, concentram-se nas ‘brechas’ deixadas pelas grandes empresas, e buscam nichos de mercados oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado. Essas empresas visam mudar o enfoque das prioridades do fabricante para as prioridades do consumidor, fazendo com que o cliente sintam-se único (KALNIN; CASAROTTO FILHO; CASTRO, 2002).

Conforme Ferreira *et al.* (2011), existe um ambiente favorável para produtos diferenciados, exclusivos e de acesso limitado a pequenos grupos de apreciadores, importantes no surgimento das cervejas especiais. Entre os fatores estimulantes do consumo de cervejas artesanais cita-se a ‘diplomação em consumo’ do consumidor brasileiro, cada vez mais exigente, com o paladar mais apurado e sensibilizado. Ao mesmo tempo, observa-se a concentração e o domínio de grandes grupos cervejeiros, resultando em um contingente significativo de profissionais mestres-cervejeiros disponíveis no mercado e advindos das cervejarias menores, estes possuem o conhecimento na produção da cerveja e continuam a participar ativamente desse movimento como consultores, instrutores de cursos para interessados, ajudando a aprimorar receitas e a difundir a cultura cervejeira.

Cabe ressaltar que não há nenhuma terminologia definida e utilizada como regra geral. Outros termos como artesanais, premium, superpremium e gourmet também são utilizados para caracterizar cervejas de qualidade superior. Com um mercado recente e um conceito que está sendo recentemente, pode explicar a falta de uma metodologia consistente para este segmento (STEFENON, 2012).



### **3 Metodologia**

A pesquisa é do tipo qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista semiestruturada com o principal gestor do empreendimento, em novembro de 2015, na cidade de Pelotas.

Em seguida as respostas foram gravadas e transcritas. As respostas foram avaliadas através de análise de conteúdo, a qual possibilita o conhecimento de inúmeras necessidades envolvidas na análise de dados, especialmente aqueles voltados a uma abordagem qualitativa (MORAES, 1999)

### **4 Resultados**

De acordo com o relato do gestor da indústria, a cervejaria iniciou as atividades em 1999, estando há 16 anos no mercado. A produção artesanal é considerada pequena, e a demanda tende a ser mais local, concentrada na região da cidade de Pelotas.

Com o intuito de melhorar os processos de produção e aumentar a qualidade das cervejas a empresa contratou um mestre cervejeiro para auxiliar a cervejaria a despertar novos mercados, e aumentar a quantidade de cervejas produzidas. Relatou ainda, que o mestre-cervejeiro ingressou na sociedade da cervejaria. Por isso, identifica-se uma ação de inovação, assinalando a exploração.

O gestor relatou que com o objetivo de favorecer na busca de novas oportunidades no mercado existente, além disso, frequentemente a produção sofre pequenas adaptações no processo de fabricação com o objetivo de satisfazer o desejo dos clientes. Assim sendo, caracteriza-se a ação de exploração, aquela que indica uma melhora no produto (no caso, a cerveja) já existente.

Ademais, a empresa investiu recentemente na compra de novos equipamentos para aperfeiçoar e aumentar a produção, no qual percebemos os avanços da empresa, em relação à quantidade de equipamentos, verificando a exploração.

Ressalta-se que ambas as ações estão presente na cervejaria artesanal estudada. Igualmente foi encontrado ao analisar as vinícolas brasileiras, pois tanto as estratégias ambidestras, como as ações de exploração e exploração tem relação positiva com o desempenho das organizações, indicando que quanto maior for o investimento nestas práticas (exploração ou exploração) será igualmente a performance das empresas (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETO; AÑAÑA, 2013)

Piao (2014) alega que as empresas precisam se engajar ativamente tanto a exploração e exploração, a fim de prolongar a sua vida útil, não podendo apenas focar uma das ações. Essa afirmação corrobora esses estudo, visto que não há apenas uma das ações, apesar de indicar mais vezes a ação de exploração.

### **5 Considerações finais**

Este estudo teve como objetivo analisar uma cervejaria artesanal, através das ações de exploração e exploração, no qual o equilíbrio dessas ações é verificado o conceito de ambidestria organizacional. Assim, é possível inferir que a cervejaria realiza principalmente as atividades de exploração, ou seja, melhorias nas ações já existentes, apesar de apresentar, de maneira singela, ações de exploração, como as inovações na empresa. Neste sentido, a cervejaria se vale de uma variante da teoria seminal, considerada como ambidestria não sinérgica (favorecimento de uma das dimensões), que também é fonte de desempenho, explicado, provavelmente, pelo pequeno porte da empresa e conseqüente limitação de recursos. Sugere-se que novas pesquisas sejam aplicadas em outras cervejarias artesanais, afim de verificar a influência das ações de exploração e exploração no desempenho das empresas.



## Referências bibliográficas

- COELHO – COSTA, E. R. 2015. A bebida de Ninkasi em terras tupiniquins: O mercado da cerveja e o Turismo Cervejeiro no Brasil. **Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR**, Penedo, v. 5, n.1, p. 22-41, 2015.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. v.1. New York: University of Pittsburgh, 1974. p. 167-188.
- FERREIRA, R. H; VASCONCELOS, M. R. L.; JUDICE, V. M. M.; NEVES, J. T. R. Inovação na fabricação de cervejas especiais na região de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.16, n.4, p.171-191, Belo Horizonte, 2011.
- FRANKLIN, M.A. **Estrutura Organizacional, Orientação para Exploitation e Exploration e Tipos de Inovação em Institutos de Pesquisa de Desenvolvimento Tecnológico**. Tese. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. São Paulo, 2010.
- GUPTA; A. K.; SMITH. K.G.; SHALLEY. The Interplay between Exploration and Exploitation. **The Academy of Management Journal**, v.49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HE, Z-L.; WONG, P-K.. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–494, 2004.
- KALNIN, J. L.; CASAROTTO FILHO, N.; CASTRO, J. E. E. Análise Estratégica para Implantação de Empresas de Pequeno Porte: Cervejarias Artesanais. **Revista Produção On Line**, v.2, n.1, 2002.
- LEVINTHAL, D.A.; MARCH, J.G. Myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v.14, 1993.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, v.2, n.1, p. 71-87, 1991.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- PIAO, M. A long life after exploitation and exploration. **European Journal of Innovation Management**. n. 2, v. 17, p. 209-228, 2014.
- SANTOS, S. P. **Os primórdios da cerveja no Brasil**. 2ª Edição. Cotia- SP. Atelie Editorial. 2004.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. . Ambidestria Organizacional Exploração e Exploração: Um Estudo Bibliométrico nas Bases de Dados Internacionais. RGO. **Revista Gestão Organizacional (Online)**, v. 7, p. 15-29, 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E. ; ROSSETTO, C. R.; ANANA, E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, p. 707-732, 2014.
- STEFENON, R. Vantagens Competitivas Sustentáveis na Indústria Cervejeira: O caso das Cervejas Especiais. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)** – Guarapuava-PR. 2012.