

INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA E EXPERIÊNCIA INTERNACIONAIS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS EXPORTADORAS NO CEARÁ

INFLUENCE OF INTERNATIONAL AMBIDEXTERITY AND INTERNATIONAL EXPERIENCE ON THE PERFORMANCE OF INDUSTRIAL EXPORTING COMPANIES IN CEARÁ

JESSIANE HENRIQUE DE SOUSA
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

SÉRGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA E EXPERIÊNCIA INTERNACIONAIS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS EXPORTADORAS NO CEARÁ

Objetivo do estudo

Analisar a influência da ambidestria internacional e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de empresas industriais cearenses, comparando empresas com diferentes graus de dependência do mercado externo (até e acima de 60% do faturamento internacional).

Relevância/originalidade

O estudo preenche lacuna ao investigar simultaneamente ambidestria e experiência internacionais no desempenho exportador em um contexto regional pouco explorado, oferecendo subsídios específicos para a realidade das empresas industriais exportadoras do Ceará.

Metodologia/abordagem

Pesquisa quantitativa, explicativa e descritiva com aplicação de questionário validado a 50 empresas industriais exportadoras cearenses. Foram empregadas análises descritivas e regressão linear múltipla para testar as relações entre as variáveis estudadas.

Principais resultados

No modelo geral, a experiência internacional apresentou correlação positiva e significativa com o desempenho exportador, enquanto a ambidestria internacional não foi significativa. Para empresas com até 60% de faturamento externo, nenhuma variável foi significativa; para as acima de 60%, apenas a experiência.

Contribuições teóricas/metodológicas

O trabalho amplia o debate sobre a aplicação da ambidestria internacional em contextos regionais, sendo um dos primeiros a testá-la como preditora do desempenho exportador. Aponta limitações e sugere futuros estudos com amostras ampliadas e modelagem estrutural.

Contribuições sociais/para a gestão

Oferece insights para formuladores de políticas e gestores sobre a relevância da experiência internacional no desempenho exportador, indicando a necessidade de estratégias voltadas ao amadurecimento da ambidestria em empresas com menor inserção internacional.

Palavras-chave: Ambidestria Internacional, Experiência Internacional, Desempenho Internacional, Empresas exportadoras, Ceará

INFLUENCE OF INTERNATIONAL AMBIDEXTERITY AND INTERNATIONAL EXPERIENCE ON THE PERFORMANCE OF INDUSTRIAL EXPORTING COMPANIES IN CEARÁ

Study purpose

Analyze the influence of international ambidexterity and international experience on the export performance of industrial companies in Ceará, comparing firms with different levels of dependence on foreign markets (up to and above 60% of international revenue).

Relevance / originality

The study addresses a gap by simultaneously investigating international ambidexterity and international experience in export performance within a rarely explored regional context, providing insights tailored to the reality of Ceará's industrial exporting companies.

Methodology / approach

Quantitative, explanatory, and descriptive research with a validated questionnaire applied to 50 industrial exporting companies in Ceará. Descriptive analyses and multiple linear regression were used to test the relationships between the studied variables.

Main results

In the overall model, international experience showed a positive and significant correlation with export performance, while international ambidexterity was not significant. For companies with up to 60% foreign revenue, neither variable was significant; for those above 60%, only international experience was a

Theoretical / methodological contributions

The study expands the discussion on applying international ambidexterity in regional contexts, being among the first to test it as a predictor of export performance. It identifies limitations and suggests future studies with larger samples and structural equation modeling.

Social / management contributions

Provides insights for policymakers and managers on the relevance of international experience to export performance, highlighting the need for strategies aimed at maturing ambidexterity in companies with lower levels of international market involvement.

Keywords: International Ambidexterity, International Experience, International Performance, Exporting Companies, Ceará

INFLUÊNCIA DA AMBIDESTRIA E EXPERIÊNCIA INTERNACIONAIS NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS INDUSTRIAIS EXPORTADORAS NO CEARÁ

1 Introdução

As organizações buscam de forma contínua, melhorias capazes de impactar seus desempenhos organizacionais e de mercado, visando ampliar alcances e sustentarem crescimentos (Drucker, 1999). Para as exportadoras, essa busca se torna mais complexa diante da internacionalização, exigindo desenvolvimento de capacidades que simultaneamente aprimorem recursos existentes e explorem novas oportunidades (Chang; Hughes; Hotho, 2011). Nesse contexto, surge a ambidestria organizacional, equilíbrio entre *exploration* (criação de novas capacidades, processos e rotinas) e *exploitation* (aprimoramento de competências e tecnologias existentes) (March, 1991). Essa habilidade estratégica, segundo O'Reilly e Tushman (2013), alia eficiência interna à expansão para novos mercados, garantindo competitividade, resiliência e inovação incremental (Norman; Verganti, 2014).

No cenário internacional, a ambidestria se manifesta na capacidade de explorar novos mercados e segmentos sem perder solidez nos já estabelecidos (Prange; Verdier, 2011; Wu; Chen, 2020). Paralelamente, a experiência internacional é fator crucial para o sucesso exportador, como propõe Johanson e Vahlne (1977) no modelo incremental, que destaca o acúmulo progressivo de conhecimento sobre mercados externos como forma de reduzir incertezas. Essa experiência fornece aos gestores base prática e contextual para decisões assertivas em ambientes dinâmicos (Griffith; Hoppner, 2013).

Embora estudos apontem que tanto capacidades de inovação quanto experiência internacional impactam o desempenho exportador (Crespo et al., 2014; Guan; Ma, 2003; Zou; Stan, 1998), a literatura tende a priorizar inovação, relegando a experiência a segundo plano. Pesquisas como as de Oliveira et al. (2016), Oura, Zilber e Lopes (2016) e Pinheiro e Forte (2024) tratam da relação entre inovação e desempenho, mas exploram a ambidestria organizacional que não a ambidestria internacional. Em estudo com 30 empresas industriais cearenses, Pinheiro e Forte (2024) identificaram relevância estatística apenas para ambidestria organizacional, apontando necessidade de aprofundar a análise.

O presente estudo foca em empresas industriais exportadoras do Ceará, estado com 383 empresas exportadoras e terceiro melhor desempenho econômico do Nordeste (COMEX VIS, 2024), este estudo busca preencher lacuna ao investigar de forma conjunta ambidestria internacional e experiência internacional como determinantes do desempenho exportador, área ainda pouco explorada em contextos regionais. Assim, a questão central é: Quais as influências da ambidestria internacional e da experiência internacional no desempenho exportador das empresas industriais exportadoras no Estado do Ceará? O objetivo geral é analisar tal influência, enquanto o específico compara resultados entre empresas com até 60% e acima de 60% de faturamento externo em relação ao total. A amostra inclui 50 empresas, divididas igualmente em dois grupos.

A relevância teórica está na ampliação do debate sobre esses fatores no contexto cearense, frequentemente ignorado em estudos que privilegiam grandes mercados ou multinacionais. No campo prático, os achados podem orientar políticas e estratégias de órgãos como FIEC/CIN, BNB e BNDES, fortalecendo competitividade e presença internacional das exportadoras locais.

2 Referencial Teórico

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade das empresas de conciliar, de forma simultânea, atividades de *exploration* — voltadas à busca de novas oportunidades, inovações e experimentações — e *exploitation* — focadas no refinamento, otimização e eficiência de processos e recursos existentes e essa competência possibilita competir de maneira eficaz tanto em mercados maduros quanto em contextos emergentes (Birkinshaw; Raisch, 2008; O'Reilly; Tushman, 2013).

No âmbito internacional, surge a ambidestria internacional, que aplica o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* ao processo de internacionalização (Prange; Verdier, 2011). Essa abordagem permite simultaneamente explorar novos mercados e otimizar recursos já estabelecidos, assegurando ganhos de curto prazo e sustentando a resiliência em longo prazo (Zeng et al., 2017). Estudos indicam que a ambidestria internacional está positivamente associada ao desempenho inovador e à sustentabilidade corporativa, relação que se fortalece quando a empresa mantém vínculos sólidos com parceiros estratégicos e instituições governamentais (Ciasullo et al., 2020; Wu; Chen, 2020).

Empresas ambidestras internacionalmente adotam modos de entrada diversificados — exportação, licenciamento, *joint ventures*, aquisições ou *greenfield* — conforme o grau de adaptação necessário e as condições de mercado (Buckley; Casson, 2009; Pehrsson, 2015). Entretanto, um desequilíbrio pode gerar riscos: a predominância de *exploitation* tende a reduzir flexibilidade e capacidade de adaptação, enquanto o excesso de *exploration* pode elevar custos e incertezas de retorno (Luo; Rui, 2009). A qualidade institucional do mercado de destino atua como moderadora nesse processo, favorecendo empresas inseridas em ambientes regulatórios estáveis, que promovem inovação e reduzem riscos operacionais (Alonso; Garcimartín, 2013; Lynch; Jin, 2016).

A experiência internacional configura-se como outro pilar estratégico para o sucesso global, pois amplia o repertório de conhecimento, fortalece a adaptação a diferentes contextos e mitiga incertezas inerentes aos mercados externos (Eriksson; Heikkilä; Nummela, 2022). O acúmulo dessa experiência potencializa a absorção de conhecimento, a renovação de competências e o ajuste de estratégias a ambientes competitivos dinâmicos (Verbeke; Coeurderoy; Matt, 2018). Modelos incrementais de internacionalização (Cavusgil, 1980; Johanson; Vahlne, 2017) mostram que empresas tendem a ingressar inicialmente em mercados culturalmente próximos, avançando para destinos mais complexos à medida que reduzem a chamada “distância psíquica”. Esse processo, ao gerar aprendizado progressivo, eleva a confiança para investimentos mais significativos, como a instalação de subsidiárias (Johanson; Wiedersheim-Paul, 1975).

O desempenho exportador representa um indicador central de sucesso internacional, abrangendo dimensões como inovação, sustentabilidade, vantagem competitiva e resultados financeiros (Oliveira et al., 2016; Wu et al., 2020). No Brasil, destacam-se como determinantes: experiência prévia em mercados externos, estrutura organizacional dedicada à exportação, acesso a instrumentos financeiros como o ACC e manutenção de elevados padrões de qualidade dos produtos (Pereira, 2000). Esses fatores, combinados, ampliam a capacidade competitiva e favorecem a inserção sustentada no mercado global.

No plano macroeconômico, o fortalecimento do desempenho exportador é fundamental para economias emergentes, contribuindo para geração de receitas, inovação e emprego (Helpman; Melitz; Rubinstein, 2008). Dessa forma, incentivar a capacidade

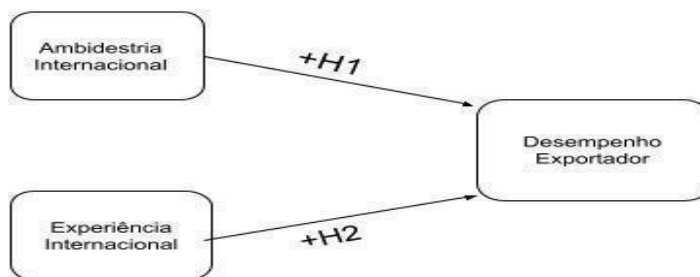
exportadora não apenas beneficia empresas individualmente, mas também impulsiona o desenvolvimento econômico.

A literatura sustenta que a ambidestria internacional e a experiência internacional exercem efeitos positivos sobre o desempenho exportador. Assim, definem-se as hipóteses de que:

H1: A ambidestria internacional influencia positivamente o desempenho exportador (Oliveira et al., 2016; Oura; Zilber; Lopes, 2016; Pinheiro e Forte, 2024).

H2: A experiência internacional influencia positivamente o desempenho exportador (Crespo et al., 2014; Guan; Ma, 2003; Zou; Stan, 1998)

Esses construtos, de forma integrada, representam fatores estratégicos essenciais para empresas que buscam não apenas ampliar presença global, mas também construir trajetórias sustentáveis de crescimento e competitividade no longo prazo.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

3 Metodologia

A pesquisa adotou abordagem quantitativa e explicativa (Kothari, 2008; Sainani, 2014), complementada por caráter descritivo (Cooper; Schindler, 2016), visando mensurar o impacto da ambidestria internacional e da experiência internacional sobre o desempenho exportador de empresas industriais cearenses. A escolha pelo método quantitativo fundamentou-se na necessidade de gerar dados numéricos passíveis de análise estatística, permitindo identificar padrões, tendências e correlações. O caráter explicativo possibilitou compreender de que forma tais fatores se relacionam no contexto das empresas estudadas.

O estudo foi conduzido em três fases. A primeira fase consistiu em ampla revisão bibliográfica sobre ambidestria organizacional, ambidestria internacional, experiência internacional e desempenho exportador, com o objetivo de identificar modelos teóricos e estudos anteriores que subsidiassem a elaboração do questionário e a definição das variáveis de análise. As buscas foram realizadas nas bases Scopus, Scielo, Spell.org e Google Scholar, com descritores em português e inglês, combinados por operadores booleanos, privilegiando a ocorrência no resumo (ou no título, no caso do Google Scholar) no período até 2024.

A segunda fase envolveu a seleção e adaptação das escalas de mensuração dos construtos, com aplicação do procedimento de translation e backtranslation (Guillemin et al., 1993). As escalas utilizadas foram: Ambidestria Internacional (Xiao et al., 2022; Wo; Cheng, 2020), composta por 10 itens — cinco relativos à *exploration* e cinco à *exploitation*; Experiência Internacional (Beleska-Spazova et al., 2012; Oura et al., 2016), com quatro itens;

e Desempenho Exportador (Zou et al., 1998), estruturada em três dimensões: desempenho financeiro (quatro itens), desempenho estratégico (cinco itens) e satisfação dos clientes (quatro itens). Antes da aplicação em larga escala, o instrumento foi validado com um professor doutor especialista no tema e por meio de entrevistas com seis gestores de empresas da amostra, assegurando clareza e pertinência das questões.

A terceira fase correspondeu à coleta de dados junto a gestores ocupando posições-chave — empresários, diretores e gerentes gerais — garantindo que as respostas refletissem conhecimento prático sobre as estratégias analisadas. A aplicação ocorreu entre outubro e novembro de 2024, utilizando escala tipo Likert de 1 a 7 pontos (crescente grau de concordância).

A análise dos dados foi conduzida em duas etapas principais:

- Análise descritiva, para caracterização da amostra e distribuição das variáveis, por meio de medidas como média, desvio padrão e coeficiente de variação.
- Regressão linear múltipla, para testar a relação entre as variáveis independentes — ambidestria internacional e experiência internacional — e a variável dependente — desempenho exportador (Hair et al., 2019).

O cálculo da ambidestria internacional foi realizado pela média entre *exploration* e *exploitation* (Jansen, 2009), enquanto a experiência internacional e o desempenho exportador foram calculados pela média dos itens correspondentes (Oura; Zilber; Lopes, 2016). As análises contemplaram o conjunto total de 50 empresas e, separadamente, dois subgrupos: Grupo A (25 empresas com até 60% do faturamento externo/faturamento total) e Grupo B (25 empresas com mais de 60%). Essa divisão visou identificar diferenças de comportamento associadas ao grau de dependência do mercado externo.

As análises estatísticas foram realizadas com o auxílio dos softwares Excel e SPSS (versão 21.0), assegurando rigor metodológico e confiabilidade nos resultados.

4 Resultados e Discussão

A pesquisa analisou 50 empresas industriais exportadoras do Ceará, segmentadas em diversos setores, com destaque para artigos de vestuário e acessórios (seis empresas), cosméticos e higiene pessoal (seis), alimentício (cinco) e cera de carnaúba (cinco).

Em relação ao tempo de internacionalização, a Tabela 1 apresenta o descritivo:

Tabela 1 – Tempo de Internacionalização

Tempo de Internacionalização	
0 - 1 ano	3
1 - 3 anos	18
3 - mais	29

Fonte: Dados da Pesquisa

No quesito, Tempo de Internacionalização 58% das empresas (29) têm mais de três anos de atuação internacional, evidenciando experiência acumulada e 36% (18 empresas) estão na faixa de um a três anos, e apenas 6% (três empresas) têm menos de 1 ano.

Com relação ao modo de atuação da estratégia de internacionalização, A Tabela 2 apresenta o descritivo por modos de entrada.

Tabela 2 – Modos de Internacionalização

Fonte: Dados da pesquisa

Exportação Indireta (Via trading / comercial exportadora)	Exportação Direta	Licenciamentos/ Franquias	Joint Ventures	Investimentos Diretos	Empresa própria no exterior (Greenfield)
10	32	3	3	2	0

A maioria das empresas exportadoras cearenses adota a exportação direta (64%), seguida pela exportação indireta (20%), totalizando 84% em estratégias de menor complexidade e risco. Modelos como licenciamentos/franquias e joint ventures representam 6% cada, enquanto investimentos diretos (4%) e *greenfield* não são utilizados, indicando baixa adoção de estratégias mais sofisticadas, possivelmente por limitações de recursos ou maturidade empresarial.

Tabela 3 – Média e desvio padrão das variáveis

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
VAR00003	6,2222	1,19990	50
VAR00001	6,2140	,99078	50
VAR00002	6,2650	,99284	50

Nota: Variável 1: Ambidestria Internacional; Variável 2: Experiência Internacional; Variável 3: Desempenho Exportador

Com relação às médias geral de cada variável, verifica-se pela Tabela 3, que as três variáveis (ambidestria internacional, experiência internacional e desempenho internacional) tiveram boas médias (em torno de 6,2), sendo que o maior desvio padrão foi o de desempenho, apresentando um coeficiente de variação (desvio padrão/média) de 19.3%, o que é considerado aceitável até 30% (Fávero; Belfiore, 2020).

No fenômeno em estudo, há duas variáveis preditoras (ambidestria internacional e experiência internacional), ou seja, deveria ter no mínimo 10 observações. Hair et al. (2019) recomendam 10 observações por variável, o que seriam 20 questionários. Então, como há 50

observações (empresas) por variável, o N da amostra é mais que suficiente para rodar a RLM, pois há 25 observações por variável.

Os critérios de rodagem dos dados foram: Método (entrada forçada, considerando todas as duas variáveis independentes inseridas). Em coeficientes de regressão, Estimativas e Ajustes do modelo, Alteração quadrada de R, Descritivos (médias e desvio padrão), Diagnóstico de colinearidade (avaliação da multicolinearidade), e em Residuais a análise de Durbin-Watson (avaliação de relacionamento dos resíduos).

A Tabela 4 apresenta o sumário do modelo. Verifica-se que o R^2 ajustado (poder explicativo) é de 58,6%, o que denota ser um valor bem expressivo (Hair et al., 2019). O R^2 é uma medida da precisão preditiva do modelo que representa o efeito combinado da variável exógena na(s) variável(is) endógena(s). Esse efeito varia de 0 a 1, com 1 representando a precisão preditiva completa (Hair et al., 2019). A medida de Durbin-Watson de 1,968 está entre os limites esperados (entre 1,5 e 2,5), ou seja, a independência dos resíduos, traduzidos pela diferença entre os valores previstos e observados (Hair et al., 2019). A estatística de Durbin-Watson é 1,970, ou seja, em torno de 2, conforme Hair et al. (2019), o que é um bom padrão de análise da distribuição de correlações dos resíduos.

Tabela 4 – Sumário do modelo modelo geral

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,776 ^a	,603	,586	,77222	,603	35,651	2	47	,000	1,970

a. Preditores: (Constante), VAR00002, VAR00001
b. Variável dependente: VAR00003

Tabela 5 – Coeficientes, Tolerância e VIF do modelo geral

Coeficientes ^a											
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Modelo padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	,174	,725	,240	,811						
	VAR00001	,369	,228	,305	1,616	,113	,738	,229	,149	,237	4,211
	VAR00002	,599	,228	,496	2,628	,012	,762	,358	,242	,237	4,211

a. Variável dependente: VAR00003

A Tabela 5 apresenta os coeficientes, a Tolerância e os VIFs (*Variance Inflation Factor*) de cada preditor. A Tabela 5 mostra os coeficientes Beta (coeficientes padronizados) das duas variáveis independentes, sendo o coeficiente de ambidestria internacional igual a 0,305 e o de experiência internacional de 0,496, o que denota que a força da variável experiência internacional é maior que a da ambidestria internacional, entretanto somente a relação da H2 foi aceita (*p-value* menor ou igual a 0,05, no caso 0,012). Provavelmente, H1 não foi suportada devido a algumas razões: a amostra necessitaria de um N maior ou a ambidestria internacional ainda não é madura a ponto de influenciar o desempenho, sugerindo que há espaço para o desenvolvimento no processo de internacionalização das empresas exportadoras do Estado do Ceará. A Tolerância está no limite esperado ($T > 0,1$) e o VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 .

A não significância da hipótese 1 (correlação entre ambidestria internacional e desempenho exportador), apesar de um coeficiente importante e positivo, contraria os achados de ambidestria organizacional e desempenho de Oliveira et al. (2016), Oura; Zilber; Lopes

(2016) e Pinheiro; Forte (2024). Entretanto, o suporte da hipótese 2 (correlação entre experiência internacional e desempenho exportador) vai ao encontro do trabalho de Oura, Zilber e Lopes (2016).

Em função do resultado apresentado no modelo geral, e visando sensibilizar a amostra, e observando-se o descritivo da variável de controle (faturamento externo/faturamento total), verificaram-se que 25 empresas apresentavam a relação faturamento externo/faturamento total em até 60% e 25 empresas com mais de 60%. Aproveitando-se este equilíbrio do número de empresas nesses dois grupos, aplicou-se a regressão linear múltipla para cada grupo, para poder comparar com o modelo geral nas 50 empresas da amostra.

Grupo A – Empresas com até 60% de faturamento externo/faturamento total

A Tabela 6 apresenta as estatísticas descritivas

Tabela 6 – Empresas com até 60%.

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
VAR00003	5,8360	1,30727	25
VAR00001	5,8920	1,17258	25
VAR00002	5,9300	1,14909	25

Neste grupo, verifica-se que as três variáveis apresentam médias em torno de 5,8 a 5,9, bem posicionadas na escala de 1 a 7 das 50 empresas estudadas.

A Tabela 7 apresenta o resumo do modelo das empresas do grupo A.

Tabela 7 – Resumo do modelo das empresas do grupo A

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,714 ^a	,509	,465	,95643	,509	11,418	2	22	,000	2,122

a. Preditores: (Constante), VAR00002, VAR00001
b. Variável dependente: VAR00003

Analisando a Tabela 7, o R^2 ajustado é de 0,465, considerado resultado muito bom, segundo Hair et al. (2019), além da estatística de Durbin-Watson no valor de 2,122 (até 2,5 é aceitável).

A Tabela 8 apresenta os Coeficientes, Tolerância e VIF.

Tabela 8 – Coeficientes, Tolerância e VIF das empresas do grupo A

Coeficientes ^a											
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade		
	B	Modelo padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF	
1	(Constante)	,949	1,049		,905	,375					
	VAR00001	,531	,331	,477	1,607	,122	,702	,324	,240	,254	3,942
	VAR00002	,296	,337	,260	,878	,389	,672	,184	,131	,254	3,942

a. Variável dependente: VAR00003

Com base na Tabela 8, os resultados indicam que empresas com faturamento externo de até 60% tendem a estar em um estágio inicial de internacionalização, em que a ambidestria internacional e a experiência internacional não apresentam influência no desempenho

exportador. Isso é evidenciado pelas significâncias apresentadas (Sig.), que mostram valores acima de 0,05 como *p-value*, ou seja, neste grupo não houve correlações significativas das duas variáveis preditoras na variável dependente, ou seja, nenhuma das variáveis independentes apresenta impacto estatisticamente significativo no desempenho exportador para este grupo.

Este resultado é incompatível com os achados nos trabalhos entre ambidestria organizacional e desempenho exportador Oliveira et al. (2016), Oura, Zilber e Lopes (2016) e Pinheiro e Forte (2024).

Esses resultados reforçam que empresas com faturamento externo inferior a 60% ainda não consolidaram práticas avançadas de ambidestria internacional ou não alcançaram níveis de experiência internacional suficientes para impactar positivamente o desempenho exportador. Esses achados reforçam que empresas com faturamento externo menor que 60% ainda precisam amadurecer e adotar estratégias mais robustas para alavancar seu desempenho internacional.

Grupo B – Empresas com mais de 60% de faturamento externo/faturamento externo/faturamento total.

A Tabela 9 apresenta as análises descritivas para este grupo.

Tabela 9 – Análise descritiva das empresas do Grupo B

Estatísticas descritivas			
	Média	Desvio padrão	N
VAR00003	6,6084	,95906	25
VAR00001	6,5360	,64283	25
VAR00002	6,6000	,67700	25

Neste grupo, denota-se que as médias das três variáveis, em torno de 6, 5 a 6,6 estão acima das médias das 50 empresas do grupo geral e consequentemente da média das 25 empresas do grupo A.

A Tabela 10 apresenta o resumo do modelo do Grupo B.

Tabela 10 – Resumo do modelo das empresas do Grupo B

Resumo do modelo ^b										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Alteração de R quadrado	Alteração F	df1	df2	Sig. Alteração F	
1	,884 ^a	,782	,762	,46752	,782	39,498	2	22	,000	2,129

a. Preditores: (Constante), VAR00002, VAR00001
b. Variável dependente: VAR00003

Como se depreende da Tabela 10, o R^2 foi bem expressivo (0,762) e o Durbin-Watson foi aceitável (2,129), ou seja, até 2,5.

Tabela 11 – Coeficientes, Tolerância e VIF das empresas do Grupo B

Coeficientes ^a										
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Modelo padrão	Beta			Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
1 (Constante)	-1,651	,998		-1,654	,112					
VAR00001	-,008	,273	-,005	-,028	,978	,740	-,006	-,003	,297	3,372
VAR00002	1,259	,259	,889	4,864	,000	,884	,720	,484	,297	3,372

a. Variável dependente: VAR00003

Entretanto, analisando a Tabela 11 de Coeficientes, o coeficiente padronizado da variável 1 (ambidestria internacional) praticamente foi zero e a relação foi sem significância, ou seja, não se pode afirmar se o coeficiente é diferente de zero, pois o Sig. foi de 0,978 (acima de 0,05). Portanto, não houve correlação, já diferente do caso da variável 2 preditora, experiência internacional, que igualmente do modelo geral, a correlação foi positiva (Beta de 0,889) e significativa (Sig. igual a 0.000). Esses resultados, igualmente ao modelo geral, vão de encontro aos achados de Oliveira et al. (2016), Oura, Zilber e Lopes (2016) e Pinheiro e Forte (2024) na relação de ambidestria organizacional e desempenho exportador e ao encontro de Oura, Zilber e Lopes (2016) na relação entre experiência internacional e desempenho exportador. As estatísticas de Tolerância (>0,1) e VIF (<10) foram atendidas, indicando que não há problemas graves de multicolinearidade, permitindo a interpretação do modelo com confiabilidade.

5 Conclusão

Este estudo teve como objetivo investigar os impactos da ambidestria internacional e da experiência internacional no desempenho exportador de empresas industriais cearenses, empregando uma abordagem quantitativa baseada em análises descritivas e regressão linear. Os resultados revelaram que a ambidestria internacional não revelou ser preditora do desempenho exportador na amostra pesquisada, enquanto a experiência internacional apresentou significância estatística no modelo geral. A análise diferenciada entre grupos de empresas com distintos (A e B) graus de internacionalização indicam que empresas com menor grau de internacionalização (faturamento externo/faturamento total até 60%), grupo A, apresentaram sinais de estágio inicial de maturidade, refletindo limitações quanto à transformação das variáveis estudadas em resultados concretos, ou seja, as variáveis ambidestria internacional e experiência internacional, hipoteticamente preditoras do desempenho exportador, não foram correlacionadas com esta variável dependente. Já no grupo B, com empresas de mais de 60% do faturamento externo/faturamento total, apresentaram igualmente a predição somente com a variável experiência internacional em relação ao desempenho exportador.

Vale ressaltar que a escala aqui medida foi a de ambidestria internacional e não de ambidestria organizacional, escala aquela verificada com as variáveis dependentes sustentabilidade corporativa (Ciasullo et al., 2020; Xiao; Zhang; Sun, 2022); desempenho de inovação (Wu; Cheng, 2020), e vantagem competitiva (Krinke et al., 2021), sendo em primeira mão testada com a variável desempenho exportador.

Pode-se supor no modelo geral e nas empresas do grupo B, que a ambidestria internacional fica irrelevante frente à experiência internacional no efeito de desempenho, e que nas empresas do grupo A, com menor poder exportador, nenhuma das preditoras influencia o desempenho. Como sugestões para pesquisas futuras, propõe-se o aumento da base amostral com uso de modelagem de equações estruturais, a possível verificação do papel mediador ou moderador da experiência internacional na relação entre ambidestria internacional e desempenho exportador, entender por meio de novos estudos quantitativos e

estudos qualitativos, o porquê a ambidestria internacional não sensibiliza o desempenho (ainda não estão maduras em capacidade efetiva de inovação?), além da replicação do estudo em outros estados brasileiros.

6 Referências

- Alonso, J. A., & Garcimartín, C. (2013). The determinants of institutional quality: More on the debate. *Journal of International Development*, 25(2), 206–226.
<https://doi.org/10.1002/jid.2850>
- Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W., & Stride, C. (2012). Resource determinants of strategy and performance: The case of British exporters. *Journal of World Business*, 47(4), 635–647.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.09.001>
- Birkinshaw, J., & Raisch, S. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.
<https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (2009). The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1563–1580. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.49>
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
https://www.researchgate.net/publication/302560081_On_the_internationalization_process_of_firms
- Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676.
<https://doi.org/10.1108/00251741111183816>
- Ciasullo, M. V., Montera, R., Cucari, N., & Polese, F. (2020). How an international ambidexterity strategy can address the paradox perspective on corporate sustainability: Evidence from Chinese emerging market multinationals. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3693–3709. <https://doi.org/10.1002/bse.2490>
- Comex Vis. (2024). Visualizações de comércio exterior.
<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/comex-vis>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12^a ed.). McGraw-Hill.
- Crespo, C. F., Griffith, D. A., & Lages, L. F. (2014). The performance effects of vertical and horizontal subsidiary knowledge outflows in multinational corporations. *International Business Review*, 23(5), 993–1007. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.002>
- Drucker, P. (n.d.). *Os novos paradigmas da administração*.
<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205–226.
<https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2020). *Manual de análise de dados: Estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®*. Elsevier Brasil.

- Griffith, D. A., & Hoppner, J. J. (2013). Global marketing managers: Improving global marketing strategy through soft skill development. *International Marketing Review*, 30(1), 21–41. <https://doi.org/10.1108/02651331311298555>
- Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737–747. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00013-5)
- Guillemin, F., Bombardier, C., & Beaton, D. E. (1993). Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, 46(12), 1417–1432. [https://doi.org/10.1016/0895-4356\(93\)90142-N](https://doi.org/10.1016/0895-4356(93)90142-N)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Helpman, E., Melitz, M., & Rubinstein, Y. (2008). Estimating trade flows: Trading partners and trading volumes. *Quarterly Journal of Economics*, 123(2), 441–487. <https://doi.org/10.1162/qjec.2008.123.2.441>
- Jansen, J. J. P., Simsek, Z., Crossan, M., & Volberda, H. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2017). The internationalization process revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1105. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kothari, C. R. (2008). *Research methodology: Methods and techniques* (3^a ed.). New Age International.
- Krinke, M. F., Floriani, D. E., Bueno, G., & Garrido, I. L. (2021). International ambidexterity: A competitive advantage of fashion industry firms in emerging markets. *Revista de Negócios*, 26(1), 22–48. <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/9701>
- Luo, Y., & Rui, H. (2009). An ambidexterity perspective towards multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 189–206. <https://doi.org/10.5465/amp.23.4.49>
- Lynch, R., & Jin, Z. (2016). Exploring the institutional perspective on international business expansion: Towards a more detailed conceptual framework. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100–112. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.001>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Norman, D. A., & Verganti, R. (2014). Incremental and radical innovation: Design research vs. technology and meaning change. *Design Issues*, 30(1), 78–96. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00250

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Oliveira, M. C. S. F. de, et al. (2016). A influência da capacidade de inovação sobre o desempenho internacional: Um estudo com empresas de base tecnológica. *Revista Economia & Gestão*, 16(44), 192–212. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p192>

Oura, M. M., Zilber, S. N., & Lopes, E. L. (2016). Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. *International Business Review*, 25(4), 921–932. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.12.002>

Pehrsson, T., Ghannad, N., Pehrsson, A., Abt, T., Chen, S., Erath, F., & Hammarstig, T. (2015). Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(2), 158–183. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0139-z>

Pereira, T. R., & Maciente, A. N. (2000). *Impactos dos mecanismos de financiamento (ACC e ACE) sobre a rentabilidade das exportações brasileiras*. IPEA.

Pinheiro, A. C., & Forte, S. H. A. C. (2024). Impacto da ambidestria e da experiência internacional no desempenho exportador das indústrias cearenses. *Anais do Encontro de Iniciação à Pesquisa*, Universidade de Fortaleza.

Prange, C., & Verdier, S. (2011). Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business*, 46(1), 126–133. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2831>

Sainani, K. L. (2014). Explanatory versus predictive modeling. *PM&R*, 6(9), 841–844. <https://doi.org/10.1016/j.pmrj.2014.08.941>

Verbeke, A., Coeurderoy, R., & Matt, T. (2018). The future of international business research on corporate globalization that never was.... *Journal of International Business Studies*, 49(9), 1101–1112. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0192-2>

Wu, H., & Chen, J. (2020). International ambidexterity in firms' innovation of multinational enterprises from emerging economies: An investigation of TMT attributes. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 431–451. <https://doi.org/10.1108/BJM-07-2019-0267>

Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7, 100218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100218>

Zeng, D., Hu, J., & Ouyang, T. (2017). Managing innovation paradox in the sustainable innovation ecosystem: A case study of ambidextrous capability in a focal firm. *Sustainability*, 9(11), 2091. <https://doi.org/10.3390/su9112091>

Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>