

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NO MARKETING INTERNACIONAL: ESTUDO COM EXPORTADORAS DO MATO GROSSO

Gladistone Soares Lopes da Silva¹  & Thelma Valeria Rocha¹ ¹Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo (SP), Brasil.

DETALHES DO ARTIGO

Recebido:
24 out., 2025Aceito:
19 nov., 2025Disponível online:
10 mar., 2026**Sistema de revisão**
“Double Blind
Review”**Editores**Priscila Rezende da Costa 
Mário Ogasavara 
Alex Fabianne de Paulo 
Diogo Barbosa Leite 
José Jassuie da Silva Moraes 

RESUMO

Objetivo: Este artigo analisa como a ambidestria organizacional, equilibrando *exploration* (exploração de novos mercados) e *exploitation* (otimização de recursos), influencia as estratégias de marketing internacional das empresas exportadoras de Mato Grosso. **Método:** Pesquisa qualitativa exploratória baseada em estudo de caso múltiplo, envolvendo entrevistas em profundidade com gestores estratégicos de quatro empresas exportadoras de médio e grande porte de Mato Grosso. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo temática, organizada em categorias derivadas da literatura, assegurando alinhamento com os objetivos da pesquisa e fortalecendo a comparabilidade entre os casos. **Principais Resultados:** As empresas maduras no mercado internacional priorizam a padronização para reduzir custos, enquanto as empresas em estágio inicial de exportação adotam estratégias de adaptação e inovação incremental para se adequar às demandas específicas de mercados como o europeu e asiático. **Relevância / Originalidade:** O estudo preenche uma lacuna na literatura ao investigar como empresas de mercados emergentes, como o Mato Grosso, utilizam a ambidestria organizacional para se expandir internacionalmente, integrando inovação e eficiência em ambientes globais dinâmicos. **Contribuições Teóricas / Metodológicas:** Este estudo evidencia como a ambidestria organizacional pode ser aplicada por empresas exportadoras de médio porte, além de oferecer *insights* gerenciais de como equilibrar inovação e eficiência para garantir competitividade e sustentabilidade em mercados globais.

Palavras-chave: Exportação, Mato Grosso, Ambidestria, *Exploration*, *Exploitation*, Marketing Internacional.

ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY IN INTERNATIONAL MARKETING: A STUDY OF EXPORTING FIRMS FROM MATO GROSSO

ABSTRACT

Objective: This article analyzes how organizational ambidexterity—balancing *exploration* (new market exploration) and *exploitation* (resource optimization)—influences the international marketing strategies of exporting firms from Mato Grosso. **Method:** An exploratory qualitative study based on a multiple-case study design, involving in-depth interviews with strategic managers from four medium- and large-sized exporting firms in Mato Grosso. Data were analyzed through thematic content analysis, organized into categories derived from the literature, ensuring alignment with the research objectives and strengthening comparability across cases. **Main Results:** Firms that are mature in international markets prioritize standardization to reduce costs, whereas firms at an early stage of exporting adopt adaptation and incremental innovation strategies to meet the specific demands of markets such as Europe and Asia. **Relevance / Originality:** The study addresses a gap in the literature by examining how firms from emerging markets, such as Mato Grosso, employ organizational ambidexterity to expand internationally, integrating innovation and efficiency in dynamic global environments. **Theoretical / Methodological Contributions:** This study demonstrates how organizational ambidexterity can be applied by mid-sized exporting firms, and offers managerial insights into how to balance innovation and efficiency to ensure competitiveness and sustainability in global markets.

Keywords: Exporting, Mato Grosso, Ambidexterity, Exploration, Exploitation, International Marketing.

ARTICLE DETAILS

Received:
Oct 24, 2025Accepted:
Nov 19, 2025Available online:
Mar. 10, 2026**Double Blind
Review System****Editors**Priscila Rezende da Costa 
Mário Ogasavara 
Alex Fabianne de Paulo 
Diogo Barbosa Leite 
José Jassuie da Silva Moraes *Autor correspondente: glassilva@hotmail.com<https://doi.org/10.18568/internext.835>

INTRODUÇÃO

A internacionalização tem se mostrado uma estratégia cada vez mais relevante para empresas que buscam expandir suas operações e conquistar novos mercados. No caso das empresas exportadoras do Mato Grosso, esse movimento assume uma importância ainda maior, em virtude do papel estratégico do estado como polo econômico e exportador no setor agroindustrial. Essas empresas enfrentam o desafio de equilibrar a inovação, necessária para conquistar novos mercados, com a eficiência operacional, fundamental para manter sua sustentabilidade e competitividade no longo prazo. Isso reflete como as organizações equilibram *exploration* e *exploitation* para alcançar melhores resultados de desempenho (Guerra & Souza, 2022). Esse equilíbrio entre exploração de novas oportunidades (*exploration*) e a otimização de recursos (*exploitation*) caracteriza a ambidestria organizacional, que será o foco deste estudo.

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade de uma empresa de gerenciar atividades de *exploration* e *exploitation*. A *exploration* envolve a busca por novas oportunidades de crescimento, desenvolvimento de novos produtos e entrada em mercados emergentes. Por outro lado, a *exploitation* é caracterizada pelo aprimoramento e pela eficiência dos processos internos já estabelecidos, visando a maximização de recursos e a redução de custos operacionais. A integração eficaz dessas duas abordagens possibilita que as empresas se adaptem a diferentes realidades de mercado, ao mesmo tempo que mantêm a eficiência e a inovação contínua em suas operações (Roth et al., 2024).

Esse cenário de constante mudança torna a ambidestria organizacional um fator estratégico essencial para o sucesso dessas empresas, no ambiente de negócios conhecido como VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), no qual a capacidade de adaptação e resiliência é constantemente testada (Fernández-Pérez de la Lastra & Sánchez-Gardey, 2024).

Nesse contexto, a questão central deste artigo é: “Como as empresas exportadoras de Mato Grosso integram as estratégias de *exploitation* e *exploration* em suas operações de marketing internacional?”. A resposta a essa pergunta requer uma análise das práticas adotadas por essas empresas e dos resultados alcançados em termos de inovação e eficiência operacional. Entender essa dinâmica permite oferecer orientações práticas

que possam auxiliar gestores a equilibrar essas duas dimensões da gestão, garantindo tanto a inovação necessária para a expansão em mercados globais quanto a eficiência interna para sustentar essa expansão.

Como objetivo geral, pretende-se examinar como as empresas exportadoras de Mato Grosso têm integrado essas duas estratégias em suas operações de marketing internacional, com foco na identificação das principais práticas de *exploration* e *exploitation*.

As exportações são importantes para a economia brasileira, contribuindo para o Produto Interno Bruto (PIB) e gerando empregos e renda. O estado de Mato Grosso, em particular, é um dos principais exportadores do país, com uma economia apoiada principalmente no agronegócio (Figueiredo et al., 2024). Foi o 4º maior exportador nacional em 2023, com um total de US\$ 32 bilhões, correspondentes a 68 milhões de toneladas exportadas, e teve a maior balança comercial do Brasil, com um saldo positivo de US\$ 29 bilhões. Mato Grosso alcançou US\$ 35,2 bilhões em transações comerciais, posicionando-se na 7ª colocação no país. Durante o ano, o valor de exportações acumulado foi de US\$ 29,73 milhões, apresentando uma variação em relação aos anos anteriores – a última vez que a marca de US\$ 15 milhões havia sido superada foi em 2012. As importações do estado somaram US\$ 283 milhões em dezembro de 2023, registrando uma redução de aproximadamente 23% em comparação ao mesmo mês do ano anterior (FIEMT, 2023; MDIC, 2024). Vale destacar que o estado de Mato Grosso é um importante *player* no mercado internacional de commodities agrícolas, tendo a China como a maior compradora, mas com um mercado diversificado, como Vietnã, Tailândia, Espanha, entre outros.

A análise das práticas adotadas pelas empresas exportadoras de Mato Grosso permitirá entender como essas organizações têm enfrentado o desafio de integrar *exploration* e *exploitation* em suas operações internacionais, explorando mercados em crescimento, como a Ásia e a América Latina, ao mesmo tempo que otimizam seus processos internos. Essa combinação de práticas é fundamental para que essas empresas se mantenham competitivas no mercado global, garantindo tanto a inovação quanto a eficiência operacional, elementos essenciais para o sucesso a longo prazo (Roth et al., 2024).

O artigo contribui para a literatura ao explorar a relação entre ambidestria organizacional e marketing internacional, especialmente em regiões específicas como

Mato Grosso. Para empresas exportadoras, localizadas no estado do Mato Grosso, essa estratégia ganha importância dado o caráter agroindustrial da região, que é uma das principais produtoras de commodities agrícolas do Brasil, como soja, milho e carne bovina.

Este artigo está desenvolvido em cinco partes: introdução; referencial teórico; abordagem metodológica; resultados e discussão; e considerações finais.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Este item apresenta os conceitos de ambidestria organizacional, com foco no equilíbrio entre *exploration* (exploração de novos mercados) e *exploitation* (otimização de recursos). O referencial teórico aborda as práticas de marketing internacional e como essas contribuem para a competitividade e sustentabilidade das organizações no mercado internacional.

1.1. Ambidestria organizacional (*exploration e exploitation*)

A Ambidestria Organizacional (AO), conceito introduzido por March (1991), refere-se à capacidade de uma organização em conciliar simultaneamente duas atividades aparentemente contraditórias: *exploration* e *exploitation*. Enquanto a primeira se concentra na busca por novas oportunidades e inovações, a segunda foca na otimização e no refinamento das capacidades já existentes (Roth et al., 2024). Essa abordagem dupla permite que as organizações mantenham a competitividade em ambientes dinâmicos e incertos, ou VUCA (Fernández-Pérez de la Lastra & Sánchez-Gardey, 2024).

A literatura contemporânea sobre estratégia organizacional tem associado o conceito de ambidestria às capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*), definidas como a habilidade das empresas em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em constante mudança (Teece et al., 1997). Essas capacidades são fundamentais para o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, pois sustentam a adaptação estratégica em mercados turbulentos, como o internacional. Teece (2007) destaca que a inovação estratégica, especialmente em contextos globais, exige a orquestração de ativos e processos sob condições de incerteza — demandando a coexistência entre eficiência operacional (*exploitation*) e renovação contínua (*exploration*). Portanto, a AO

pode ser compreendida como uma manifestação prática das capacidades dinâmicas, uma vez que requer que as organizações não apenas executem com excelência, mas também transformem suas rotas estratégicas de forma deliberada. No contexto das empresas exportadoras de mercados emergentes, essa articulação é particularmente crítica para manter competitividade diante da complexidade dos ambientes externos e da necessidade constante de adaptação cultural e operacional nos mercados de destino.

Além da definição clássica de March (1991), a literatura contemporânea identifica diferentes tipos de AO, os quais ampliam o entendimento sobre como as empresas conciliam atividades de *exploration* e *exploitation*. A ambidestria estrutural envolve a criação de unidades organizacionais separadas para tratar de inovação e eficiência, como proposto por Tushman e O'Reilly (1996). Já a ambidestria contextual, segundo Gibson e Birkinshaw (2004), ocorre quando os mesmos indivíduos e unidades organizacionais gerenciam a tensão entre *exploration* e *exploitation*, apoiados por sistemas de incentivo e uma cultura organizacional que favoreça o equilíbrio. Por fim, a ambidestria cíclica (ou sequencial), como discutido por Burgelman (2002), refere-se à alternância entre períodos dedicados à inovação e à eficiência, em resposta a ciclos estratégicos ou de mercado. Esses três tipos oferecem lentes analíticas valiosas para interpretar os casos estudados, pois permitem analisar se as empresas adotam estruturas formais, estímulos culturais ou movimentos temporais na busca pela ambidestria em seus processos de internacionalização.

No contexto da internacionalização, a ambidestria organizacional é essencial para que as empresas consigam se adaptar às novas demandas dos mercados globais enquanto maximizam sua eficiência interna. Isso é particularmente relevante para as empresas exportadoras de Mato Grosso, que precisam explorar novos mercados internacionais, como o Mercosul e a Ásia, ao mesmo tempo que otimizam seus processos logísticos e canais de distribuição (Silva et al., 2023).

A *exploration* está diretamente ligada à inovação, permitindo que as organizações desenvolvam novos produtos e abordagens para mercados em crescimento. Já a *exploitation* proporciona eficiência operacional ao refinar processos e alocar recursos de forma otimizada (Stei et al., 2024). Essa dualidade é crucial para garantir tanto a inovação quanto a estabilidade nas operações internacionais.

O equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* não apenas promove a agilidade organizacional, como também melhora o desempenho global da empresa (Stei et al., 2024). No entanto, a gestão dessa ambidestria pode gerar tensões em contextos nos quais recursos são limitados, ou as demandas do mercado são conflitantes (Roth et al., 2024). A Visão Baseada em Recursos (RBV, na sigla em inglês) enfatiza a importância de gerenciar tanto os recursos tangíveis quanto os intangíveis, complementando a abordagem ambidestra (Guerra & Souza, 2022).

Em empresas multinacionais e exportadoras, a ambidestria organizacional é uma ferramenta estratégica indispensável, permitindo que essas organizações inovem em mercados globais sem comprometer a eficiência em seus mercados domésticos (Silva et al., 2023).

A exploração de novos mercados e a otimização de recursos são duas abordagens fundamentais para as empresas que buscam expandir suas operações internacionais de forma eficiente. A exploração de novos mercados envolve a identificação de oportunidades de crescimento em territórios estrangeiros, enquanto a otimização de recursos foca no uso eficaz dos ativos internos da empresa para maximizar o desempenho (Lubis & Muniapan, 2024). Essa combinação permite que as organizações mantenham competitividade ao explorar novos horizontes sem comprometer a eficiência operacional.

A análise e seleção de mercados é um primeiro passo crítico no processo de exportação. As empresas conduzem pesquisas de mercado detalhadas para identificar regiões com alto potencial de demanda, utilizando multicritérios para classificar e selecionar os mercados-alvo com base em fatores como viabilidade econômica, cultural e regulatória (Neamțu & Neamțu, 2013). Essa análise minuciosa garante que os recursos sejam alocados de forma eficiente e que as oportunidades em novos mercados sejam bem aproveitadas.

Simultaneamente, a otimização de recursos exige uma análise interna aprofundada, especialmente em relação à cadeia de valor da empresa. Compreender os pontos fortes e fracos de suas operações permite que as organizações posicionem seus recursos de forma estratégica, melhorando sua eficiência em mercados novos e estabelecidos (Goldberg et al., 2011). Além disso, o desenvolvimento de canais de distribuição eficientes garante a entrega pontual dos produtos, fator essencial para aumentar a satisfação

do cliente e a penetração no mercado (Lubis & Muniapan, 2024).

No contexto da internacionalização, as empresas devem escolher suas estratégias de entrada. As opções incluem exportação direta, *joint ventures* ou outras formas de parceria, sendo fundamental adaptar as estratégias às especificidades culturais dos mercados locais para garantir a aceitação e o sucesso das operações (Lubis & Muniapan, 2024). Assim, a integração entre exploração de novos mercados e otimização de recursos torna-se a base para uma estratégia ambidestra.

1.1.1. Ambidestria na internacionalização de empresas

A exploração de novos mercados e a otimização de recursos representam dois pilares fundamentais na expansão internacional das empresas exportadoras, especialmente em contextos dinâmicos e desafiadores, como o de Mato Grosso. A *exploration* refere-se à busca ativa por novas oportunidades de crescimento, associada a inovação, desenvolvimento de novos produtos e entrada em mercados emergentes (Roth et al., 2024). Por outro lado, a otimização de recursos, conhecida como *exploitation*, é voltada para o aprimoramento de processos internos, com o objetivo de maximizar a eficiência e reduzir custos operacionais (Silva et al., 2023).

Empresas que integram essas duas abordagens, adotando uma postura ambidestra, são capazes de se adaptar a diferentes mercados, otimizando suas operações sem perder de vista as oportunidades de inovação e expansão. Lubis e Muniapan (2024) destacam que, para realizar essa integração de forma eficaz, as empresas conduzem uma análise de mercado detalhada, utilizando modelos de decisão multicritério para identificar mercados-alvo com alto potencial de crescimento. Esses modelos permitem uma seleção criteriosa de mercados que melhor se alinham às capacidades estratégicas da empresa (Neamțu & Neamțu, 2013).

Além disso, as estratégias de otimização de recursos envolvem a análise detalhada da cadeia de valor da empresa. Goldberg et al. (2011) apontam que, ao identificar pontos fortes e fracos em suas operações, as empresas podem posicionar recursos de forma mais eficiente, melhorando tanto a logística quanto a distribuição. Esse processo não apenas melhora a penetração no mercado, mas também fortalece a satisfação do cliente, elementos essenciais para o sucesso em mercados internacionais (Lubis & Muniapan, 2024).

Por fim, a escolha da estratégia de entrada também desempenha um papel crucial na exploração de novos mercados. Empresas podem optar por *joint ventures*, exportação direta ou adaptação cultural, dependendo das características do mercado-alvo, o que impacta diretamente sua eficiência e competitividade (Lubis & Muniapan, 2024). Portanto, equilibrar a exploração de novos mercados com a otimização de recursos é um fator estratégico fundamental para o sucesso das empresas exportadoras.

A integração das estratégias de *exploration* e *exploitation* é fundamental para o sucesso sustentável das empresas em mercados internacionais. A *exploration* se refere à capacidade de uma organização de buscar novas oportunidades, inovações e desenvolver novos produtos, enquanto a *exploitation* envolve a otimização de recursos e processos existentes para garantir eficiência operacional (Rengkung, 2022). Esse equilíbrio permite que as empresas mantenham a inovação constante e a eficiência em suas operações internacionais, criando um ambiente propício para o crescimento sustentável.

Empresas que adotam uma abordagem ambidestra, isto é, que conseguem equilibrar *exploration* e *exploitation* simultaneamente, são mais resilientes e adaptáveis em contextos voláteis e incertos. Esse equilíbrio fortalece sua capacidade de responder a desafios externos e capturar oportunidades emergentes nos mercados globais (Shi et al., 2024). Por meio de análises de mercado e de negócios baseadas em dados, as empresas podem identificar quando é mais estratégico explorar novas oportunidades ou otimizar suas operações, maximizando a utilização de seus recursos e promovendo sua competitividade a longo prazo (Rosin et al., 2022).

A tecnologia desempenha um papel essencial na integração dessas duas estratégias, especialmente no contexto da Indústria 4.0. Ferramentas como *big data*, sistemas *ciberfísicos* e inteligência artificial facilitam a otimização de processos, enquanto permitem a rápida adaptação às mudanças do mercado (Rosin et al., 2022). A implementação dessas tecnologias reforça a agilidade organizacional, aumentando tanto a inovação quanto a eficiência, o que é crucial para empresas exportadoras de regiões como Mato Grosso.

Entretanto, encontrar o equilíbrio ideal entre *exploration* e *exploitation* pode ser desafiador, pois um foco excessivo em uma das estratégias pode prejudicar a outra, resultando em alocação inadequada de recursos e impacto no desempenho global (Ren-

gkung, 2022). Dessa forma, a integração dessas práticas é essencial para manter a competitividade e garantir o sucesso em mercados internacionais.

1.1.2. Estratégia de *marketing* internacional

A estratégia de marketing internacional é uma abordagem que permite às empresas expandirem suas operações para mercados globais, mantendo uma posição competitiva. Essa estratégia envolve equilibrar dois princípios-chave: padronização e adaptação dos elementos do mix de marketing, como produto, promoção, preço e distribuição. A escolha entre essas abordagens depende das características dos mercados internacionais, como preferências culturais, regulamentações locais e condições econômicas (Rashkova et al., 2023).

A padronização se refere à criação de uma estratégia homogênea para todos os mercados, permitindo às empresas alcançarem economias de escala e reduzir custos, em termos de produção e promoção (Hariyana & Syahputra, 2022). Essa abordagem oferece uma imagem de marca consistente em diferentes regiões, facilitando o reconhecimento global da empresa e promovendo uma identidade unificada (Rashkova et al., 2023). No entanto, a padronização pode ser limitada em mercados com grande variabilidade cultural, em que uma abordagem mais flexível é necessária para atender às necessidades locais.

Já a adaptação envolve a personalização das estratégias de marketing para atender às características e expectativas dos consumidores em cada mercado. Empresas que utilizam a adaptação ajustam aspectos como design do produto, estratégias promocionais e políticas de preços, levando em consideração os fatores macro e microambientais, como a cultura e o poder de compra do consumidor (Hultman & Oghazi, 2024). A adaptação pode ser essencial para garantir conformidade com normas regulatórias locais, podendo variar entre os países (Song, 2021).

A dicotomia entre padronização e adaptação tem sido um dos eixos centrais da literatura em marketing internacional desde os estudos clássicos de Levitt (1983), que defendia a padronização como estratégia para alcançar economias de escala e coerência global da marca. Posteriormente, autores como Douglas e Wind (1987) e Jain (1989) argumentaram a favor de abordagens contingenciais, reconhecendo que a escolha entre padronizar ou adaptar depende de fa-

tores contextuais como diferenças culturais, concorrência local e maturidade do mercado-alvo. Cavusgil e Zou (1994), por sua vez, propuseram que a performance exportadora está relacionada à adequação estratégica entre produto, mercado e ambiente institucional, o que exige um grau de flexibilidade gerencial. Mais recentemente, Vrontis et al. (2009) reforçaram a ideia de que empresas bem-sucedidas adotam uma abordagem híbrida, em que elementos da oferta são padronizados para eficiência, enquanto outros são adaptados para atender especificidades locais. Essa perspectiva dialoga com a noção de ambidestria organizacional ao sugerir que a vantagem competitiva em mercados internacionais decorre da capacidade de conciliar exploração de novos mercados com a exploração eficiente dos recursos existentes. No contexto do presente estudo, tais contribuições enriquecem a análise das estratégias adotadas pelas empresas exportadoras de Mato Grosso, que alternam ou combinam movimentos de adaptação e padronização conforme a natureza dos mercados-alvo e o estágio de maturidade internacional.

A literatura sugere que uma abordagem intermediária, conhecida como glocalização, é muitas vezes a mais eficaz, pois combina os benefícios da padronização e adaptação. A glocalização permite que as empresas mantenham uma consistência global na marca, ao mesmo tempo que ajustam certos aspectos do mix de marketing para maximizar a relevância local (Eze et al., 2024). Segundo Khan et al. (2016), essa abordagem híbrida oferece flexibilidade para ajustar as estratégias conforme as necessidades de mercado, mitigando riscos e aumentando o potencial de sucesso.

A literatura indica que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é vital em mercados internacionais com características culturais e econômicas diversas. De acordo com Shi et al. (2024), a capacidade de integrar inovação e eficiência operacional fortalece a competitividade em longo prazo. Empresas que conseguem equilibrar essas estratégias alcançam um desempenho superior, especialmente em mercados globais que exigem adaptação contínua para atender às demandas locais, sem perder a eficiência global (Hultman & Oghazi, 2024). Assim, integrar estratégias que contemplem tanto a padronização quanto a adaptação torna-se um diferencial competitivo em ambientes internacionais dinâmicos.

2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória baseada no método de estudo de casos múltiplos, tendo como critérios de escolha: porte médio ou grande, pela capacidade organizacional de integrar práticas complexas de *exploitation* e *exploration*; inserção no setor agroindustrial, setor predominante no perfil exportador de Mato Grosso, garantindo relevância setorial ao estudo; atuação consolidada ou emergente em mercados internacionais, permitindo comparar diferentes estágios de maturidade exportadora; e disponibilidade e acesso a gestores estratégicos envolvidos nas decisões de marketing internacional.

A escolha do método de estudo de caso múltiplo em abordagem qualitativa se justifica pela natureza exploratória e interpretativa da questão de pesquisa, permitindo compreender em profundidade um fenômeno complexo em diferentes contextos. Segundo Stake (1995), o estudo de caso coletivo possibilita investigar semelhanças e variações entre casos para iluminar um tema mais amplo, maximizando o aprendizado sobre o fenômeno. Essa perspectiva construtivista sustenta que o conhecimento é construído nas interações com os participantes, exigindo uma descrição densa e sensível ao contexto. Essa escolha metodológica é, portanto, coerente com o objetivo de analisar como empresas exportadoras integram *exploration* e *exploitation* em suas estratégias internacionais, capturando as nuances de suas práticas gerenciais em diferentes trajetórias de internacionalização.

Segundo Yin (2018), o estudo de caso múltiplo permite comparação entre unidades de análise para fortalecer a validade externa e produzir insights mais robustos sobre padrões replicáveis em contextos distintos. Ao investigar empresas com diferentes estágios de maturidade exportadora e estratégias de marketing internacional, o desenho de caso múltiplo contribui para identificar fatores comuns e variações, fornecendo uma base empírica sólida para o desenvolvimento de um framework aplicável a diferentes realidades do setor exportador.

Além disso, Eisenhardt (1989) destaca que o estudo de caso múltiplo é particularmente indicado para construção teórica baseada em dados qualitativos empíricos, pois possibilita identificar dimen-

sões-chave do fenômeno por meio da comparação entre casos. O propósito de combinar dados detalhados de diferentes organizações é justamente desenvolver proposições teóricas mais refinadas e generalizáveis. Essa abordagem está alinhada ao propósito deste artigo de investigar como a ambidestria organizacional influencia as estratégias de marketing internacional.

Além disso, em sua obra seminal, Glaser et al. (1968) destacam que abordagens qualitativas baseadas em estudo de caso favorecem a construção de teorias fundamentadas empiricamente, pois “permitem gerar proposições teóricas que emergem dos dados sistematicamente reunidos e analisados” (Glaser et al., 1968, p. 2). Essa característica reforça a adequação do método para investigar como empresas exportadoras integram *exploitation* e *exploration* em suas estratégias de marketing internacional.

Em outra obra seminal, Merriam (2009) também enfatiza que o estudo de caso qualitativo busca compreender “como as pessoas interpretam suas experiências, como constroem seus mundos e o significado que atribuem a essas experiências” (Merriam, 2009, p. 23), o que se alinha ao objetivo deste artigo de explorar as percepções e práticas gerenciais em diferentes trajetórias de internacionalização.

Foram selecionadas quatro empresas exportadoras sediadas no estado de Mato Grosso, todas de médio ou grande porte. Essa escolha foi orientada por critérios objetivos e consistentes: em primeiro lugar, a representatividade econômica dessas empresas no perfil exportador do estado, uma vez que, segundo dados setoriais, 78,2% (Ministério da Economia, 2024) das exportadoras de Mato Grosso são classificadas como médias e grandes, concentrando a maior parte das operações de exportação e exercendo papel central na dinâmica econômica local. Em segundo lugar, o critério teórico-analítico da capacidade de integração entre estratégias de *exploration* (busca de novos mercados, inovação em produtos e processos) e *exploitation* (otimização de recursos e eficiência operacional). Empresas de maior porte, nesse contexto, apresentam estrutura organizacional, recursos e complexidade gerencial mais adequados para adotar práticas ambidestras, o que está alinhado ao objetivo do estudo de investigar como tais práticas são articuladas em estratégias de marketing internacional. Por fim,

a escolha considerou a diversidade de mercados-alvo nas operações de exportação, com envolvimento comprovado em mercados globais relevantes como China, Vietnã, Europa e América Latina, assegurando uma perspectiva empírica rica para analisar as tensões entre padronização e adaptação no marketing internacional.

As entrevistas em profundidade foram norteadas por um roteiro semiestruturado, elaborado com base na revisão teórica e organizado em uma *matriz de amarração* (Tabela 1), que garantiu alinhamento com os objetivos da pesquisa. Essa matriz incluiu duas categorias principais de análise: Estratégia de Gestão (com subcategorias *exploration* e *exploitation*) e Estratégia de Marketing Internacional. A Tabela 1 detalha as principais categorias e subcategorias temáticas que nortearam o roteiro de entrevistas, alinhadas aos objetivos da pesquisa. As categorias centrais foram Estratégia de Gestão, subdividida em *Exploration* e *Exploitation*; e Estratégia de Marketing Internacional, com subcategorias como histórico de exportações, dificuldades enfrentadas, entrada em mercados, padronização e adaptação do mix de marketing (Zou & Cavusgil, 2002).

As subcategorias contemplaram tópicos como histórico das exportações, tomada de decisão inicial, principais dificuldades, soluções, padronização e adaptação de produto, preço, canais de distribuição e promoção internacional (Zou & Cavusgil, 2002). Assim, o roteiro cobriu tanto fatores internos (conhecimento organizacional, eficiência, inovação) quanto externos (competição, parcerias), assegurando coerência com os objetivos de investigar a integração entre *exploration* e *exploitation* nas estratégias de marketing internacional.

A construção dessas categorias foi validada com dois especialistas acadêmicos na área de internacionalização e gestão estratégica, reforçando o rigor do delineamento metodológico. Além disso, o roteiro foi flexível, permitindo o surgimento de novas questões durante as entrevistas, em alinhamento com o caráter exploratório da abordagem qualitativa (Eisenhardt, 1989; Stake, 1995). Essa estrutura sistemática garantiu a cobertura dos elementos teóricos relevantes, orientou a coleta de dados de forma comparável entre casos e assegurou a coerência entre os objetivos da pesquisa e as perguntas exploradas junto aos gestores.

Tabela 1. Matriz de amarração.

Categoria de análise	Subcategorias	Autores	Tópicos do roteiro de entrevista
Estratégia de gestão	História da exportação da empresa	- -	- Início das exportações; - Quem tomou e por que foi tomada a decisão de exportar; - Estratégias adotadas no início; - Resultados no início da exportação; - Produtos exportados; - Destino das exportações; - Principais dificuldades; - Soluções.
	<i>Exploitation</i>	Popadiuk (2010)	<u>Ambiente externo</u> Desempenho da empresa em relação a: - Competição; - Parcerias.
	<i>Exploration</i>	Popadiuk (2010)	<u>Ambiente interno</u> Desempenho da empresa em relação a: - Conhecimento organizacional; - Eficiência organizacional; - Orientação estratégica; - Inovação.
Estratégia de marketing internacional	Padronização do produto	Zou e Cavusgil (2002)	- O grau em que um produto é padronizado nos mercados do país.
	Padronização da promoção	Zou e Cavusgil (2002)	- O grau em que o mesmo mix promocional é executado nos mercados do país.
	Estrutura de canal padronizada	Zou e Cavusgil (2002)	- O grau em que a empresa usa a mesma estrutura de canal em todos os mercados do país.
	Preço padronizado	Zou e Cavusgil (2002)	- O grau em que a empresa usa o mesmo preço em todos os mercados do país.
	Concentração de marketing; Atividades	Zou e Cavusgil (2002)	- Até que ponto as atividades de marketing de uma empresa, incluindo desenvolvimento de campanha promocional, decisão de preços, atividades de distribuição e serviços pós-venda, são deliberadamente realizadas em um único ou em alguns países.
	Coordenação de marketing; Atividades	Zou e Cavusgil (2002)	- Até que ponto as atividades de marketing de uma empresa em diferentes locais do país, incluindo desenvolvimento de campanha promocional, decisão de preços, atividades de distribuição e serviços pós-venda, são planejadas e executadas de forma interdependente em escala global.
	Participação no mercado internacional	Zou e Cavusgil (2002)	- Até que ponto uma empresa realiza operações de marketing em todos os principais mercados do mundo.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a análise de conteúdo temática (Bardin, 2011; Krippendorff, 2018), voltada a identificar padrões recorrentes, variações e convergências entre os casos estudados, visando identificar padrões e tendências comuns entre as empresas

no que diz respeito à integração das estratégias de *exploitation* e *exploration*. A análise de conteúdo escolhida neste estudo foi a análise de conteúdo temática, em razão de sua adequação para identificar, interpretar e comparar os sentidos e significados centrais emer-

gentes nas falas dos gestores entrevistados. Segundo Bardin (2011), a análise temática visa organizar o material em categorias de sentido que se repetem ou se transformam entre os casos, permitindo comparações e inferências sobre o fenômeno estudado. Essa forma contrasta, por exemplo, com a análise categorial clássica, que prioriza a segmentação do texto em unidades mínimas codificadas de forma frequencial (quantitativa ou qualitativa), e com a análise do discurso, mais voltada à compreensão da estrutura ideológica e retórica subjacente às falas. Difere também da análise de enunciação, que foca nas marcas linguísticas do sujeito no texto; da análise de avaliação, centrada em julgamentos ou opiniões explícitas; assim como da análise de expressão ou de coocorrências estruturais, que explora as relações entre termos ou conceitos no corpus textual (Bardin, 2011). A escolha pela análise temática se justifica porque o objetivo central da pesquisa é captar como os gestores interpretam e articulam práticas de *exploration* e *exploitation* em suas estratégias de marketing internacional, identificando padrões de sentido compartilhados ou distintos entre empresas de perfis variados. Assim, essa técnica permitiu sistematizar as narrativas em torno das principais dimensões estratégicas e mercadológicas em estudo, garantindo coerência com os objetivos exploratórios da investigação e respeitando o caráter qualitativo interpretativo do método.

Os dados foram organizados de acordo com as categorias de análise apresentadas na Tabela 1, permitindo uma visão estruturada das variáveis envolvidas. As categorias de análise foram utilizadas para garantir que as dimensões mais relevantes fossem abordadas, permitindo uma análise comparativa das práticas adotadas pelas empresas estudadas.

As entrevistas foram transcritas integralmente com o auxílio do software *Transkriptor*, garantindo acurácia na captura do discurso dos participantes. Posteriormente, as categorias e subcategorias foram codificadas manualmente, sem uso de softwares específicos como *NVivo* ou *Atlas.ti*, mas seguindo procedimentos sistemáticos de categorização e comparação temática. Essa escolha privilegia a imersão interpretativa do pesquisador no material empírico, em consonância com a tradição qualitativa (Glaser et al., 1968; Merriam, 2009).

Para fortalecer a confiabilidade dos resultados, foi empregada triangulação de dados, combinando entrevistas com gestores estratégicos, análise de documentos organizacionais das empresas e estudos setoriais baseados no

modelo FEINT (Financeiro, Econômico, Industrial, Normativo e Tecnológico). Essa estratégia permitiu confrontar diferentes fontes de evidências e aprimorar a validade interna do estudo (Yin, 2018). A triangulação incluiu também validação por pares, com revisões acadêmicas independentes do roteiro e das interpretações preliminares, buscando assegurar consistência teórica e empírica nos achados. A análise dos dados empíricos foi complementada pela triangulação com dados secundários, incluindo relatórios de comércio exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC, 2024) e informações setoriais da Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso (FIEMT, 2023), com o objetivo de validar as práticas relatadas pelos entrevistados e conferir maior robustez analítica à interpretação dos resultados.

O estudo de casos múltiplos foi realizado em quatro exportadoras de Mato Grosso, de médio e grande porte. As empresas desse perfil representam 78,2% das 247 exportadoras do estado. Essas empresas apresentam maior capacidade de implementar práticas complexas de *exploitation* e *exploration* em suas estratégias mercadológicas e de gestão, resultando em colaboração mais significativa para a investigação da relação entre a tomada de decisão estratégica e os aspectos mercadológicos, conforme os objetivos desta pesquisa. A escolha desse perfil empresarial permitiu uma análise mais aprofundada das práticas de internacionalização e uma melhor compreensão dos desafios e oportunidades enfrentados pelo setor exportador da região.

Em relação ao perfil dos entrevistados, somente uma não foi realizada com o próprio empresário fundador. A empresa designou um diretor responsável pelas áreas comercial, internacional e de marketing. Esse profissional foi contratado justamente no começo da internacionalização da empresa devido a sua experiência em negociação com empresas estrangeiras e por falar outro idioma fluentemente. É um profissional com poder para tomada de decisão, assim como os outros entrevistados. Todas as entrevistas foram realizadas na sede das empresas, no período entre janeiro e maio de 2023, gravadas em áudio e transcritas com auxílio do software *Transkriptor*. Ainda, foi realizada leitura pessoal para eventuais correções e esclarecimentos acerca da transcrição.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, a análise dos resultados obtidos nos quatro casos e a discussão dos resultados.

3.1. Caso 1: Empresa A

A Empresa A, fundada em 1988 como uma pequena produção caseira de pães de queijo em Mato Grosso, evoluiu para uma indústria de panificação com exportações para diversos países. Em 2020 iniciou seu processo de internacionalização após a participação em feiras internacionais, com o foco inicial no mercado chinês. A adaptação dos produtos às diferentes culturas e regulamentações foi um desafio significativo.

A Empresa A opera em países da América Latina e mercados emergentes, como a Ásia. Sua estratégia de *exploitation* se concentra na padronização de produtos em mercados homogêneos, como o Mercosul, o que reduz custos e maximiza a eficiência. Simultaneamente, sua estratégia de *exploration* adapta produtos para mercados mais exigentes, como o europeu e asiático, atendendo a demandas locais de qualidade e sustentabilidade. Esse equilíbrio entre adaptação e padronização reflete sua abordagem ambidestra, permitindo a exploração de novos mercados sem comprometer a eficiência operacional.

Em mercados competitivos como a China, a empresa investiu em inovação incremental, ajustando seu produto para atender aos padrões de qualidade e às regulamentações locais. A exploração desses novos mercados, aliada ao uso de tecnologias para otimizar a produção e a distribuição, permitiu sua presença internacional. Esse processo exigiu uma liderança ambidestra que promovesse uma cultura organizacional capaz de suportar tanto a inovação quanto a eficiência operacional.

A integração entre *exploitation* e *exploration* permitiu à Empresa A desenvolver uma flexibilidade estratégica para adaptar suas operações conforme as exigências de cada mercado. A empresa adequou seus recursos para maximizar a eficácia de suas operações e ter competitividade. Essa flexibilidade foi evidenciada na adaptação de produtos em mercados europeus e asiáticos, onde as demandas por sustentabilidade e inovação são elevadas.

O sucesso da Empresa A nas exportações também se deve à implementação de processos internos otimizados, como a automação de certas atividades de produção e o uso de tecnologias de gestão de cadeia de suprimentos, o que aumentou a capacidade de entrega e reduziu os custos de logística. Essa otimização dos processos internos melhorou as condições para que a empresa pudesse expandir sua atuação global de maneira sustentável, mantendo a competitividade.

Além disso, a capacidade de balancear *exploration* e *exploitation* permitiu à Empresa A identificar novas oportunidades de mercado, aproveitando sua estrutura interna. Essa postura ambidestra promoveu a competitividade da empresa em mercados internacionais, como os da Ásia e da Europa, onde a empresa precisou responder às mudanças nas condições de mercado.

A exemplo da Empresa A, ao integrar *exploitation* e *exploration*, aliando a uma liderança ambidestra e processos eficientes, as empresas de Mato Grosso podem equilibrar a inovação com a eficiência operacional, melhorando a competitividade de forma sustentável no cenário internacional.

3.2. Caso 2: Empresa B

Fundada há 25 anos, a Empresa B começou como uma microempresa de móveis estofados. Seu processo de internacionalização começou em 2012, após participar de feiras internacionais organizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), como a ExpoCruz, no Mercosul. A entrada no mercado boliviano foi facilitada pelo contato com redes de lojas especializadas em móveis de alta qualidade.

A Empresa B exporta para os mercados da América Latina e Ásia, com uma abordagem diferente da empresa A em como integra as estratégias de *exploration* e *exploitation*. A primeira busca um equilíbrio entre adaptação e padronização, enquanto a Empresa B adota uma postura mais exploratória, com maior ênfase na inovação e adaptação de seus produtos para mercados emergentes. Esse foco na *exploration* expandiu suas operações para regiões como a Ásia, em mercados mais dinâmicos e competitivos.

A Empresa B foca sua estratégia de *exploration* na adaptação de produtos e serviços para atender às demandas locais, especialmente em mercados asiáticos, ajustando-se às regulamentações e preferências dos consumidores. A empresa prioriza a inovação incremental e adota uma abordagem personalizada, diversificando seus produtos e suas estratégias de marketing para atender às exigências culturais e econômicas de cada mercado, diferenciando-se da padronização adotada pela Empresa A na América Latina.

Essa postura exploratória foi acompanhada de investimento em pesquisa de mercado, que permitiu à empresa identificar as oportunidades para novos mercados. O foco em inovação e desenvolvimen-

to de produtos abriu caminho para a empresa levar sua presença para mercados emergentes e disputar mercado com a concorrência local. Esse processo de adaptação contínua também foi facilitado por uma liderança ambidestra que promoveu a inovação como cultura organizacional da instituição.

A Empresa B equilibrou *exploitation* e *exploration*. Em mercados tradicionais, como a América Latina, implementou padronização para otimizar operações e reduzir custos, mantendo eficiência em condições homogêneas. Simultaneamente, explorou novas oportunidades em mercados internacionais, garantindo uma operação eficiente enquanto buscava crescimento — unindo a exploração de novos mercados com a otimização de recursos.

Um dos principais desafios enfrentados pela Empresa B foi a necessidade de equilibrar a inovação com a eficiência. Em mercados como o asiático, onde as demandas por qualidade e inovação são elevadas, a empresa precisou ajustar suas operações para se manter competitiva. Isso exigiu a reconfiguração de recursos e a implementação de novas tecnologias para garantir que a empresa pudesse inovar sem comprometer a eficiência de suas operações. Ao mesmo tempo, a empresa adotou práticas de gestão flexíveis, que permitiram a adaptação a mudanças nas condições de mercado.

A *exploitation* acontece em mercados nos quais a empresa já havia estabelecido uma presença forte, garantindo que as operações pudessem ser otimizadas para reduzir custos e melhorar a eficiência. No entanto, um diferencial da Empresa B foi sua capacidade de utilizar a *exploration* para identificar novos mercados e ajustar suas estratégias de marketing para atender às demandas específicas desses mercados. Ao fazer isso, a empresa conseguiu expandir sua presença global sem sacrificar a eficiência operacional.

A integração de *exploration* e *exploitation* nesta instituição evidencia como as empresas exportadoras de Mato Grosso podem se adaptar às exigências de mercados globais, utilizando a inovação e a eficiência como ferramentas complementares. Essa postura ambidestra favorece a competitividade global da Empresa B.

Uma abordagem mais exploratória, como na Empresa B, aliada à otimização de processos em mercados tradicionais, pode permitir que as empresas exportadoras de Mato Grosso expandam suas operações de maneira sustentável e inovadora. A capacidade de identificar oportunidades de inovação, ao mesmo tempo que mantém a eficiência em suas operações, é um modelo de in-

tegração de *exploration* e *exploitation* para as empresas que buscam competir no cenário internacional.

3.3. Caso 3: Empresa C

A Empresa C foi fundada em 1990 em Mato Grosso, com foco inicial na fabricação de transformadores para o mercado interno. Em 1992 iniciou seu processo de internacionalização, principalmente para países vizinhos como Bolívia e Uruguai, no intuito de aproveitar a capacidade ociosa da sua fábrica.

Exportadora de médio porte, está em um estágio mais inicial de internacionalização em comparação com as empresas A e B. A sua estratégia se destaca pelo foco intenso em *exploration*, com menor ênfase na *exploitation*, o que reflete seu desejo de expandir para mercados internacionais emergentes, especialmente na Europa e na Ásia. A *exploration* é vista como um caminho para a empresa estabelecer uma presença forte em novos mercados, principalmente devido à necessidade de adaptação rápida às exigências locais.

A estratégia da Empresa C prioriza a adaptação e inovação de seus produtos para atender às demandas específicas de mercados exigentes, como o europeu. A empresa adapta sua linha de produtos fazendo ajustes no design, na embalagem e composição dos produtos, de acordo com as preferências locais. Ainda, investe em inovações incrementais, ou seja, mudanças progressivas que melhoraram os produtos sem grandes rupturas tecnológicas, mas suficientes para atender aos padrões e às especificações de qualidade e sustentabilidade de mercados exigentes.

A *exploration* também se reflete nas campanhas de marketing da Empresa C, que são adaptadas para cada mercado. A instituição utiliza pesquisas de mercado para entender os consumidores estrangeiros e ajustar suas mensagens publicitárias e estratégias promocionais conforme a cultura local. Por exemplo, ao entrar no mercado europeu, enfatizou a sustentabilidade de seus produtos, no intuito de conquistar os consumidores daquele continente. Em contrapartida, no mercado asiático, a empresa destacou a inovação e a modernidade de seus produtos, de forma a atrair consumidores mais jovens e voltados para tendências tecnológicas.

Apesar do foco em *exploration*, a Empresa C busca otimizar suas operações internas e seus recursos implementando tecnologias e processos que aumentem sua eficiência ao longo do tempo, o que pode melhorar sua capacidade de lidar com a exploração de novos

mercados e a otimização interna. Estando em um estágio inicial de internacionalização, o foco em *exploration* consome recursos internos, o que pode trazer dificuldades na gestão de seus processos. Dito isso, faz-se necessária uma estratégia para melhorar essa situação e buscar parceiros externos para otimizar suas operações logísticas e de distribuição.

A ênfase em *exploration* trouxe resultados positivos para a Empresa C, especialmente no que se refere à adaptação aos mercados europeus. A flexibilidade da empresa em ajustar seus produtos e suas estratégias de marketing permitiu a expansão para esse mercado, demonstrando que a inovação e a capacidade de adaptação melhoram a competitividade em mercados internacionais mais exigentes.

A integração entre *exploration* e *exploitation* na Empresa C é mais orientada pela *exploration*, com mais foco na busca por novas oportunidades, do que pela *exploitation*, na otimização de seus processos internos. Esse desequilíbrio é um resultado da prioridade da empresa em se estabelecer em mercados internacionais antes de focar na eficiência operacional.

A Empresa C ilustra como empresas exportadoras em fase inicial de internacionalização podem enfrentar desafios ao tentar equilibrar *exploration* e *exploitation*. O foco na *exploration* permitiu à empresa expandir para novos mercados e se adaptar às demandas locais, com menos atenção, nesse momento, à busca por eficiência e gestão de recursos.

3.4. Caso 4: Empresa D

A Empresa D, fundada em 2019, iniciou suas operações como uma pequena empresa de móveis artesanais de madeira e resina. Em 2021 iniciou o processo de internacionalização, utilizando estratégias de marketing digital e participação em feiras internacionais. Sua primeira exportação foi para a Bolívia.

A atuação da empresa no mercado internacional mostra capacidade de equilíbrio entre as duas estratégias supracitadas. Com presença em mercados exigentes como o europeu, a empresa apresenta ambidestria organizacional no contexto de marketing internacional. A estratégia da Empresa D integra a exploração de novos mercados com a otimização constante de seus processos internos, caracterizando um modelo de gestão ambidestra.

A Empresa D tem como estratégia a adaptação de produtos e estratégias de marketing para mercados específi-

cos. O mercado europeu, por exemplo, tem sido um dos principais focos da empresa, que investiu fortemente em adaptar seus produtos para atender às exigências rigorosas de qualidade e sustentabilidade dessa região. Essa abordagem de *exploration*, voltada para a inovação e personalização dos produtos, atraiu consumidores exigentes, aumentando sua competitividade em mercados estrangeiros.

Além da adaptação de produtos, a instituição também utiliza a personalização nas estratégias de promoção de acordo com as características culturais de cada mercado. No caso do mercado asiático, por exemplo, a empresa desenvolveu campanhas de marketing que refletiam as tradições locais. Essa estratégia de adaptação também reflete a capacidade de *exploration* da empresa, que utiliza pesquisas de mercado para planejar suas campanhas de acordo com cada mercado estrangeiro.

Além da *exploration*, a Empresa D também investe em práticas de *exploitation*, otimizando seus processos internos e recursos visando à eficiência da operação. A empresa tem preocupação em desenvolver processos logísticos e produtivos otimizados para maximizar a eficiência operacional. Essa estratégia de *exploitation* permite à Empresa D reduzir custos e aumentar sua margem de lucro, mantém a qualidade de seus produtos em mercados internacionais e promove o bom relacionamento com clientes sensíveis à exclusividade dos seus produtos.

A empresa integra a *exploration* e *exploitation*, observada na flexibilidade estratégica para adaptar seus produtos e processos às demandas de diferentes mercados. A operação mantém a eficiência interna, permitindo uma vantagem competitiva em mercados globais. Esse equilíbrio é alcançado por meio de uma gestão ambidestra, que promove tanto a inovação quanto a otimização de recursos, permitindo à empresa crescer de forma sustentável e competitiva.

A integração da *exploration* e *exploitation* na Empresa D resulta na abordagem de marketing internacional. A empresa adota uma estratégia híbrida, combinando elementos de padronização e adaptação. Em mercados mais homogêneos, como os da América Latina, a padronização de produtos e operações permite à empresa reduzir custos e obter economias de escala. Já em mercados mais diversificados, como o europeu e o asiático, a empresa opta por adaptar suas operações para atender às demandas locais, mantendo a competitividade e aceitação de seus produtos.

Apesar de sua capacidade de inovação e adaptação, a Empresa D tem desafios relacionados à gestão da AO. A necessidade de equilibrar inovação e eficiência pode

gerar tensões internas, especialmente quando há recursos limitados para atender às exigências de mercados globais. Nesse momento, a estratégia da empresa é promover uma cultura interna que apoia tanto a inovação quanto a otimização de processos. A implementação de capacidades dinâmicas também tem sido um fator para permitir que a empresa se adapte às mudanças do mercado e explore seus recursos de forma eficiente.

Outro ponto a se destacar na estratégia da Empresa D é sua abordagem voltada para a sustentabilidade. O foco em práticas sustentáveis não apenas ajudou a empresa a se destacar em mercados como o europeu, mas também reforçou sua imagem de marca global, associando-a a valores de responsabilidade social e ambiental. Esse foco na sustentabilidade é um diferencial competitivo importante, que permite à empresa fortalecer sua posição em mercados nos quais a demanda por produtos sustentáveis está em alta.

As exportadoras podem integrar de maneira eficaz as estratégias de *exploration* e *exploitation* em suas operações de marketing internacional. A capacidade de equilibrar adaptação e inovação com eficiência interna permite às empresas expandir suas operações globais de forma sustentável, mantendo sua competitividade em mercados exigentes. A gestão ambidestra, combinada com a capacidade de adaptação às realidades locais e a otimização de recursos, traz vantagens para as empresas em seu processo de internacionalização.

3.5. Análise das características da ambidestria dos casos

No contexto das empresas exportadoras de Mato Grosso, a Tabela 2 revela que estas têm adotado abordagens distintas para equilibrar essas duas estratégias. Empresas com maior maturidade no mercado internacional, como as dos Casos 1 e 2, mostraram uma tendência a equilibrar suas práticas de *exploration* e *exploitation*, direcionando esforços para explorar novos mercados, como a Ásia e América Latina, enquanto otimizaram seus processos logísticos e produtivos para garantir maior eficiência operacional (Roth et al., 2024).

Em contrapartida, empresas em fase inicial de internacionalização, como as dos Casos 3 e 4, priorizaram a exploração de novos mercados emergentes e investiram em inovações incrementais para atender às demandas específicas de mercados mais exigentes, como o europeu. A capacidade de se adaptar rapidamente a essas demandas e, ao mesmo tempo, manter a eficiência de seus

recursos internos, demonstra a flexibilidade estratégica necessária para competir globalmente (Silva et al., 2023).

A Tabela 2 ilustra graficamente essa comparação entre casos, destacando como empresas mais maduras no mercado internacional (Casos 1 e 2) tendem a equilibrar *exploration* e *exploitation* para gerenciar a entrada em mercados diversificados e a eficiência operacional. Já as empresas em estágio inicial (Caso 3) concentram-se mais intensamente na exploração de novos mercados, refletindo prioridades estratégicas distintas. Essa representação visual ajuda a evidenciar os fatores contextuais e setoriais que influenciam a priorização entre inovação e eficiência nos diferentes ambientes externos em que atuam.

A ambidestria organizacional, como apontado por Stei et al. (2024), envolve a criação de uma cultura interna que apoie tanto a inovação quanto a otimização de processos. Empresas como as do Caso 4 conseguiram estabelecer esse equilíbrio ao criar produtos e estratégias de marketing adaptáveis a diferentes realidades internacionais, enquanto mantêm um foco nítido na eficiência logística e produtiva. O desafio, no entanto, está em garantir que a exploração de novos mercados não comprometa a capacidade da empresa de otimizar seus recursos internos.

Essa abordagem ambidestra emergiu nas falas dos entrevistados, que revelam tensões e decisões estratégicas pautadas pela busca de equilíbrio. Como destaca um gestor da Empresa B: “A gente precisa continuar crescendo, mas sem perder a base. Se inovar demais, o custo explode; se não inovar, a gente some do radar dos compradores internacionais” (Entrevistado B).

De forma semelhante, outro executivo ressalta o papel da adaptação regional: “Na Ásia, tivemos que redesenhar o rótulo e rever até o sabor do produto, coisa que nunca faríamos no mercado europeu” (Entrevistado C).

Esses relatos reforçam os desafios operacionais e culturais enfrentados pelas empresas exportadoras ao atuarem em múltiplos mercados, e demonstram como a lógica de *exploration* e *exploitation* coexiste em suas decisões cotidianas.

Esse equilíbrio é alcançado por meio de uma liderança ambidestra e da implementação de capacidades dinâmicas que permitem a detecção de novas oportunidades e a reconfiguração dos recursos da empresa de forma rápida e eficiente (Ng & Ahmed, 2024). Empresas com maior flexibilidade estratégica, como a do Caso 2, tendem a se adaptar melhor às mudanças globais, maximizando o uso de seus recursos internos para garantir eficiência e inovação contínua.

Tabela 2. Análise comparativa da estratégia de gestão: ambidestria.

	Critério	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Ambiente interno - exploitation	Competição	Competição moderada com concorrentes locais e internacionais.	Alta competitividade em mercados internacionais.	Competição intensa em mercados já estabelecidos.	Concorrência com grandes jogadores regionais.
	Parcerias	Parcerias estratégicas com distribuidores locais e representantes de vendas.	Alianças com fornecedores locais para garantir a continuidade.	Parcerias de longo prazo com representantes e distribuidores.	Colaborações com parceiros de logística para garantir a eficiência.
	Exploitation	Identificação de novas oportunidades em mercados adjacentes, como a América do Sul.	Desenvolvimento de novos produtos para mercados externos emergentes.	Exploração de nichos em países vizinhos e mercados alternativos.	Desenvolvimento de novos produtos e serviços para mercados internacionais, com foco na Europa.
Ambiente externo - exploration	Conhecimento organizacional	Programas de treinamento interno para capacitar a equipe de exportação.	Aprendizagem contínua e treinamento especializado em exportação.	Capacitação para adaptação às novas demandas do mercado externo.	Contratação de consultores especializados em exportação e comércio exterior.
	Eficiência organizacional	Otimização dos processos produtivos para atender à demanda externa.	Melhora nos processos de logística e distribuição para novos mercados.	Estruturação de áreas específicas dedicadas ao mercado externo.	Implementação de novas tecnologias para aumento de eficiência e redução de custos.
	Orientação estratégica	Adaptação conforme a demanda do mercado internacional e flexibilidade estratégica.	Planejamento estratégico focado em crescimento internacional gradual.	Abertura gradual de novos mercados conforme oportunidades surgem.	Crescimento sólido e gradual com estratégias bem definidas para cada mercado.
	Inovação	Desenvolvimento de produtos adaptados para cada mercado específico.	Foco em inovação incremental para atender a novos requisitos de mercado.	Inovação em produtos para atender a demandas específicas de mercados-alvo.	Inovação contínua com base no feedback de clientes internacionais.
	Exploration	Melhoria de processos internos para aumento de competitividade.	Otimização de recursos existentes para expansão em novos mercados.	Utilização de recursos internos com adaptação às necessidades externas.	Maximização do uso de capacidades internas para suportar o crescimento internacional.
	Ambidestria	Equilíbrio entre adaptação e exploração de novos mercados internacionais.	Balanceamento entre inovação para novos mercados e eficiência operacional.	Combinação de exploração de novos mercados e otimização interna.	Uso de inovação para explorar novos mercados mantendo a eficiência operacional.

3.6. Estratégias de *marketing* internacional nas empresas

As estratégias de marketing internacional adotadas pelas empresas estudadas variam significativamente, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre padronização e adaptação do marketing mix. Algumas optaram por padronizar seus produtos e suas campanhas de marketing em diferentes mercados, enquanto outras adaptaram produtos, preços e estratégias promocionais para atender às exigências locais.

A padronização, como apontado por Lubis e Munia-pan (2024), pode gerar economias de escala, permitindo que as empresas exportadoras de Mato Grosso mantenham uma oferta uniforme em diversos mercados. No Caso 1, por exemplo, a padronização dos produtos foi uma estratégia-chave para manter a consistência da marca e reduzir custos operacionais. Essas empresas optaram por manter um portfólio de produtos padronizado em mercados com menor variabilidade regulatória, como os da América Latina, onde as condições econômicas e culturais são mais homogêneas.

Entretanto, em mercados mais exigentes, como o europeu, as empresas adotaram estratégias de adaptação para atender às preferências locais dos consumidores. Segundo Hultman e Oghazi (2024), a adaptação de produtos e serviços é essencial para garantir que as empresas consigam capturar a atenção dos consumidores e se adaptar às exigências regulatórias. A Tabela 3 mostra que empresas como as do Caso 4 priorizaram a adaptação dos produtos às especificações locais, como no desenvolvimento de produtos sustentáveis para o mercado europeu, onde as exigências por qualidade e sustentabilidade são elevadas. Ainda, complementa essa discussão ao comparar as estratégias internas das empresas no gerenciamento do marketing mix, demonstrando que a padronização predominou em empresas com operações consolidadas em mercados mais homogêneos, como a Empresa A, enquanto a adaptação foi essencial em mercados mais regulados e culturalmente diversos, como no Caso 4. Esta análise gráfica reforça a importância do alinhamento entre estratégia interna (processos, design organizacional) e a natureza dos mercados-alvo para garantir a competitividade internacional.

A adaptação das estratégias de promoção também foi uma prática relevante entre as empresas estudadas, como a B, que adaptou suas campanhas de marketing para atender às sensibilidades culturais dos mercados asiáticos, onde os consumidores valo-

rizam campanhas promocionais que se alinhem às tradições e preferências locais. Conforme Lubis e Munia-pan (2024), a adaptação das estratégias de marketing é uma forma eficaz de promover a aceitação da marca e garantir a fidelidade dos consumidores.

A dualidade entre padronização e adaptação foi evidente nos diferentes casos analisados. Empresas que operam em mercados com alta competitividade e maior diversidade regulatória, como o Caso 3, optaram por estratégias altamente adaptativas, enquanto aquelas que atuam em mercados mais estáveis mantiveram uma abordagem padronizada para maximizar a eficiência e a economia de escala.

A análise dos casos também revela que as exportadoras de Mato Grosso operam em um ambiente internacional caracterizado por fortes elementos do chamado ambiente VUCA, exigindo respostas ágeis e estratégicas por parte das organizações (Bennett & Lemoine, 2014). As entrevistas evidenciam que, diante da volatilidade dos preços internacionais e instabilidades geopolíticas (como a relação com a China e sanções comerciais na Europa), as empresas adotam estratégias de *exploitation* para mitigar riscos operacionais, mantendo estruturas de custo enxutas e aproveitando eficiências logísticas consolidadas. Por outro lado, a incerteza quanto à entrada em novos mercados e às mudanças regulatórias foi enfrentada por meio de iniciativas de *exploration*, como a diversificação de canais comerciais e a personalização de embalagens e rotulagens para mercados específicos.

Essa alternância estratégica também está relacionada à complexidade da gestão de múltiplos stakeholders internacionais, como distribuidores, importadores e órgãos reguladores. As empresas demonstraram capacidade de lidar com essa complexidade ao integrar práticas de marketing adaptativo e decisões centralizadas por lideranças com experiência prévia em comércio exterior. A ambiguidade, por sua vez, aparece nas percepções divergentes sobre o posicionamento das marcas no exterior, o que motivou algumas organizações a testarem abordagens diferenciadas de comunicação digital em países distintos, demonstrando comportamentos ambidestros orientados ao aprendizado. Assim, o ambiente VUCA emerge como uma variável-chave que impulsiona a adoção simultânea de estratégias de *exploration* e *exploitation*, reforçando o papel da ambidestria organizacional como competência crítica em mercados globais incertos (Schoemaker et al., 2018).

Tabela 3. Análise comparativa dos aspectos mercadológicos.

Critério	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Padronização do produto	Produtos adaptados conforme critérios de regulamentações locais e preferências culturais.	Produtos padronizados, com mínimos ajustes para adequação local.	Produtos modificados para atender às especificações locais de cada mercado.	Produtos ajustados para atender às normas e regulamentações específicas de cada mercado.
Padronização do mix promocional	Mensagens de marketing adaptadas culturalmente para melhor acessibilidade local.	Mix promocional desenvolvido em conjunto com parceiros locais.	Marketing local desenvolvido por agências regionais.	Promoções e campanhas adaptadas para as especificidades de cada mercado-alvo.
Estrutura de canal	Estrutura de distribuição com parceiros locais e representantes.	Canais de distribuição adaptados a cada país e região.	Representantes locais com redes próprias de distribuição.	Parcerias estratégicas para ampliar o alcance e a eficiência da distribuição.
Estratégia de preço	Preços ajustados conforme custos logísticos e impostos em cada mercado.	Preços definidos centralmente, com ajustes conforme necessidades locais.	Estratégia de preço flexível para acompanhar a dinâmica de cada mercado.	Preços adaptados para maximizar a competitividade e atender aos consumidores.
Atividades de marketing	Ações de marketing coordenadas pela sede, com adaptações locais.	Desenvolvimento de atividades de marketing em conjunto com parceiros locais.	Campanhas digitais adaptadas conforme características regionais.	Marketing focado em canais digitais, eventos locais e participação em feiras internacionais.

3.7. Discussão

A análise comparativa entre os quatro casos revela diferenças na forma como as empresas estudadas integram *exploration* e *exploitation* em suas práticas de marketing internacional. Na Empresa A, por exemplo, a estratégia de padronização foi amplamente utilizada, permitindo maximizar a eficiência de suas operações enquanto explorava mercados adjacentes, como o Mercosul e a América Latina.

No Caso 2, a abordagem foi mais exploratória, com um foco em mercados emergentes da Ásia. Essa empresa investiu em inovações incrementais para adaptar seus produtos às necessidades desses mercados. Segundo Stei et al. (2024), essa estratégia de integração entre *exploration* e *exploitation* permite que as empresas expandam suas operações internacionais sem comprometer a eficiência interna.

Por sua vez, no Caso 3 a estratégia de *exploration* foi mais intensa, com foco na criação de produtos altamente adaptáveis aos mercados europeus. Essa empresa conseguiu integrar as práticas de *exploration* e *exploitation* de maneira eficaz, desenvolvendo novos produtos para mercados nicho, ao mesmo tempo que mantinham a eficiência de suas operações internas (Roth et al., 2024).

Por outro lado, no Caso 4 a adaptação foi a chave para o sucesso. A empresa focou na personalização de seus produtos para atender às exigências locais, especialmente em mercados europeus, onde a qualidade e a sustentabilidade são fatores determinantes para o sucesso. A capacidade de equilibrar inovação com otimização de recursos internos foi fundamental para garantir sua competitividade no longo prazo (Silva et al., 2023).

Os achados deste estudo corroboram parcialmente a literatura sobre AO e marketing internacional, especialmente no que tange à coexistência de práticas de *exploration* e *exploitation* em empresas exportadoras de países em desenvolvimento. Conforme proposto por March (1991), o equilíbrio entre exploração de novas oportunidades e exploração de recursos existentes é essencial para a adaptabilidade organizacional. No presente estudo, esse equilíbrio se manifestou de forma diferenciada entre empresas iniciantes e maduras no processo de internacionalização.

Empresas em estágios iniciais demonstraram maior propensão à *exploration*, evidenciada pela adaptação de produtos e estratégias às exigências específicas dos mercados externos, como sugerido por Cadogan (2012),

que destaca a importância da orientação de marketing internacional para a inovação. Por outro lado, instituições mais consolidadas adotaram predominantemente estratégias de *exploitation*, focando na padronização e na eficiência operacional, em linha com os argumentos de Zou e Cavusgil (2002) sobre a busca por economias de escala e consistência na imagem global da marca.

Observou-se também que em contextos voláteis, como os mercados asiáticos e latino-americanos, mesmo empresas maduras recorrem a elementos de *exploration* para mitigar riscos e adaptar-se rapidamente, o que reforça a ideia de ambidestria contextual (Birkinshaw & Gibson, 2004), em que a capacidade de alternar entre *exploration* e *exploitation* depende de fatores ambientais e culturais.

Ao articular os dados empíricos com os referenciais teóricos, este estudo contribui para o aprofundamento da compreensão da ambidestria em contextos emergentes, respondendo ao chamado de Lavie et al. (2010) para mais investigações sobre como a ambidestria se operacionaliza em ambientes distintos dos países centrais.

Para consolidar os achados e permitir uma visão comparativa das 4 empresas analisadas, elaborou-se a Tabela 4, que sintetiza os graus relativos de *exploration* e *exploitation* observados nos casos, além de suas manifestações práticas nas estratégias de marketing internacional. O quadro evidencia as principais ações adotadas pelas empresas no que tange à inovação, adaptação, padronização, gestão de canais e ao posicionamento competitivo nos mercados externos. A categorização dos graus é baseada na intensidade e na intencionalidade com que cada empresa implementa práticas de *exploration* (como entrada em novos mercados, desenvolvimento de novos produtos, busca ativa por inovações) e de *exploitation* (como aperfeiçoamento de processos, padronização de operações, aproveitamento de ativos existentes). Essa síntese evidencia como os diferentes perfis estratégicos das empresas levam a configurações distintas de ambidestria organizacional. O Caso 3, por exemplo, aproxima-se da ambidestria contextual, conforme definida por Gibson e Birkinshaw (2004), enquanto o Caso 1 demonstra um padrão mais próximo da ambidestria cíclica (Burgelman, 2002). Os resultados corroboram a ideia de que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é dinâmico e depende da maturidade internacional da empresa, de suas capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e sua inserção em contextos VUCA.

Essa análise comparativa destaca a importância da ambidestria organizacional para as empresas exportado-

ras de Mato Grosso. A integração eficiente de *exploration* e *exploitation* permite que as empresas inovem e expandam suas operações internacionais de forma sustentável, mantendo a competitividade e a eficiência interna.

Os dados empíricos reforçam a relevância das teorias de AO no contexto do marketing internacional de empresas exportadoras brasileiras. A coexistência de práticas de *exploration* e *exploitation* evidencia que as empresas analisadas se alinham a uma abordagem ambidestria contextual, conforme definida por Gibson e Birkinshaw (2004), ao integrar inovação e eficiência por meio de decisões estratégicas e estruturas flexíveis. Além disso, a alternância de foco entre a expansão internacional e o aprimoramento de processos internos em diferentes ciclos estratégicos também sinaliza elementos de ambidestria cíclica (Burgelman, 2002). Tais evidências sugerem que a ambidestria não apenas emerge como resultado de um desenho estrutural, mas é também uma resposta adaptativa a contextos instáveis, dialogando diretamente com a lógica das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), especialmente no enfrentamento de ambientes VUCA (Bennett & Lemoine, 2014).

A triangulação com dados secundários permitiu contextualizar os achados empíricos em relação ao desempenho macroeconômico do setor exportador de Mato Grosso. Por exemplo, os movimentos de adaptação relatados pelas empresas A e C coincidem com o aumento das exportações para o sudeste asiático entre 2022 e 2023, conforme dados da FIEMT (2023), corroborando a estratégia de *exploration* para mercados de crescimento rápido.

Em termos de marketing internacional, os achados indicam um hibridismo pragmático entre padronização e adaptação, alinhando-se às contribuições de Vrontis et al. (2009), que apontam que empresas com maior maturidade internacional tendem a desenvolver capacidades para gerenciar esse equilíbrio. Os dados também tensionam abordagens mais rígidas, como as de Levitt (1983), ao revelarem a necessidade constante de ajustes culturais e regulatórios, em linha com Cavusgil e Zou (1994).

Essa articulação empírica entre ambidestria, capacidades dinâmicas e estratégias internacionais amplia o entendimento sobre como empresas de mercados emergentes desenvolvem vantagem competitiva em contextos de alta incerteza. As evidências sugerem que a integração entre teoria e prática ocorre de forma não linear e contingente, sendo mediada por fatores como o perfil dos tomadores de decisão, o setor de atuação e o estágio da internacionalização.

Tabela 4. Comparativo entre os casos analisados quanto ao grau de *exploration* e *exploitation* e reflexos nas estratégias de marketing internacional.

Empresa	Grau de <i>exploration</i>	Grau de <i>exploitation</i>	Reflexos no marketing internacional
A	Alto	Médio	Foco em entrada em novos mercados latino-americanos; forte adaptação de embalagens e comunicação; estratégias digitais localizadas.
B	Médio	Alto	Padronização das linhas de produto; aproveitamento de estrutura logística existente; manutenção de canais tradicionais.
C	Alto	Alto	Expansão simultânea para novos mercados e reestruturação de processos internos; integração digital com parceiros externos.
D	Baixo	Alto	Fortalecimento da base doméstica para posterior internacionalização; uso de marca consolidada e foco em eficiência.

CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo investigar como a ambidestria organizacional — por meio da integração entre *exploration* e *exploitation* — influencia as estratégias de marketing internacional adotadas por empresas exportadoras de Mato Grosso. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa com estudo de casos múltiplos, contemplando entrevistas em profundidade com gestores estratégicos de quatro empresas do setor. A análise de conteúdo temática permitiu a identificação de padrões e particularidades na forma como essas organizações enfrentam os desafios da internacionalização em ambientes voláteis, incertos, complexos e ambíguos (VUCA), conforme caracterizado por Bennett e Lemoine (2014).

Os achados empíricos revelam que a AO não é apenas uma escolha estratégica deliberada, mas um imperativo adaptativo diante de mercados internacionais marcados por mudanças rápidas, exigências regulatórias e diferenças culturais. Empresas com maior capacidade de combinar *exploitation* — por meio da eficiência de processos, consolidação de mercados existentes e padronização de práticas — com *exploration* — investindo em novos mercados, produtos e canais — apresentaram melhores resultados em termos de flexibilidade, inovação e sustentabilidade internacional. Esses resultados corroboram as proposições de March (1991), bem como as contribuições de Tushman e O'Reilly (1996) sobre ambidestria estrutural, e de Gibson e Birkinshaw (2004) quanto à ambidestria contextual.

O estudo também evidenciou a importância das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) como facilitadoras da ambidestria. Empresas com estruturas de governança mais flexíveis e maior capacidade de *sensing* e reconfiguração demonstraram maior sucesso na adaptação às exigências locais sem perder eficiência ope-

racional. A articulação entre capacidades dinâmicas e ambidestria se mostrou especialmente relevante em decisões de padronização e adaptação de marketing internacional (Zou & Cavusgil, 2002), como precificação, comunicação e posicionamento de marca.

Além disso, os resultados indicam que a forma como as empresas interpretam o ambiente VUCA afeta diretamente a intensidade com que adotam estratégias ambidestras. Empresas que percebem maior grau de incerteza e ambiguidade tendem a investir mais em *exploration*, enquanto aquelas que interpretam o ambiente como volátil, porém compreensível, priorizam *exploitation* com ajustes incrementais. Essa relação sugere que a leitura organizacional do contexto externo influencia não apenas as decisões de marketing, mas também a estruturação interna das práticas de inovação e eficiência.

A principal contribuição científica deste estudo está na articulação entre ambidestria organizacional, capacidades dinâmicas e estratégias de marketing internacional sob a ótica das empresas exportadoras de médio e grande porte de uma região emergente. Ao incluir múltiplas formas de ambidestria (estrutural, contextual e cíclica), o estudo amplia a compreensão de como organizações operam em mercados globais instáveis, contribuindo para a literatura de negócios internacionais, marketing e estratégia. Além disso, o quadro comparativo apresentado permite visualizar as diferenças na intensidade de *exploration* e *exploitation* entre os casos analisados, e os seus impactos em dimensões críticas do marketing internacional.

Do ponto de vista gerencial, os achados indicam que empresas que desejam sustentar sua competitividade internacional devem investir na construção de capacidades dinâmicas e na adoção de mecanismos que favoreçam a ambidestria. Isso inclui a criação de unidades específicas para inovação, a promoção de

culturas organizacionais ambidestras e o uso de ciclos estratégicos para alternar prioridades entre eficiência e inovação, conforme defendido por Burgelman (2002). Para gestores de empresas exportadoras, especialmente em mercados emergentes, esses *insights* oferecem subsídios práticos para o desenho de estratégias de internacionalização mais resilientes e adaptativas.

Como limitações, destaca-se a dimensão da amostra, que restringe a generalização dos resultados para outras empresas e outros setores. Além disso, o foco no contexto regional específico de Mato Grosso e no setor do agronegócio pode não refletir as práticas de *exploration* e *exploitation* adotadas por empresas de outros setores ou outras regiões. A ausência de dados quantitativos pode limitar a compreensão do impacto das estratégias adotadas. Como sugestões para pesquisas futuras, poderiam ampliar a amostra e incluir empresas de diferentes setores e regiões para verificar a generalização dos resultados. A investigação do impacto quantitativo das estratégias de *exploration* e *exploitation* também seria relevante para medir como essas práticas afetam diretamente o desempenho empresarial, tanto em termos de competitividade quanto de crescimento nas exportações.

Outra possibilidade seria adotar uma abordagem longitudinal, acompanhando as empresas ao longo do tempo para avaliar como elas ajustam suas estratégias ambidestras em resposta a mudanças no mercado global, como crises econômicas e avanços tecnológicos. Além disso, explorar como a cultura organizacional e a liderança afetam a integração dessas práticas também pode fornecer *insights* valiosos para o campo da ambidestria organizacional.

Por fim, o impacto de tecnologias emergentes, como *big data* e inteligência artificial, na capacidade das empresas de integrar *exploration* e *exploitation*, e as barreiras enfrentadas na implementação de uma gestão ambidestra são temas promissores para estudos futuros. Essas pesquisas podem oferecer novas perspectivas sobre como as empresas podem continuar inovando e otimizando suas operações em mercados internacionais cada vez mais dinâmicos e competitivos.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27-30.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-55.

Burgelman, R. A. (2002). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357. <https://doi.org/10.2307/3094808>

Cadogan, J. W. (2012). International marketing, strategic orientations and business success: Reflections on the path ahead. *International Marketing Review*, 29(4), 340-348. <https://doi.org/10.1108/02651331211242656>

Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>

Douglas, S. P., & Wind, Y. (1987). The myth of globalization. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 19-29.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Eze, F. J., Inyang, I. B., & James, E. E. (2024). Standardization versus adaptation of marketing mix in international markets: A systematic literature review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), 1192-1212. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.22.2.1470>

Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso (FIEMT). (2023). *Comex Mato Grosso*, 3(12). Recuperado de https://cms.fiemt.ind.br/arquivos/fiemt/files/FIEMT_BOLETIM_COMEX_VOL03_N12_2023.pdf

Fernández-Pérez de la Lastra, S., & Sánchez-Gardey, G. (2024). Organizational ambidexterity: A reconceptualization and research agenda for the VUCA international context. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(2), e12565. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12565>

Figueiredo, M., Azzoni, C., & Guilhoto, J. (2024). Agronegócio de Mato Grosso: Uma análise insumo-produto. *Revista de Política Agrícola*, 32(4), 121. Recuperado de <https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/1948>

- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364. <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>
- Goldberg, W. D., Hutson, W. E., & Wicher, C. H. (2011). *U.S. Patent No. 7,957,996*. U.S. Patent and Trademark Office.
- Guerra, R. M. A., & Souza, I. L. C. (2022). Dimensions of ambidexterity and organizational performance of Brazilian exporting companies. *Internext*, 17(3), 364-381. <https://doi.org/10.18568/internext.v17i3.668>
- Hariyana, N., & Syahputra, H. (2022). Marketing mix standardization and adaptation activity: Case study. In *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges* (Vol. 1, No. 1, pp. 337-342).
- Hultman, M., & Oghazi, P. (2024). On the (in) effectiveness of standardized versus adapted international promotion strategies: Evidence from entrepreneurial firms. *Journal of Business Research*, 170, 114351. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114351>
- Jain, S. C. (1989). Standardization of international marketing strategy: some research hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), 70-79. <https://doi.org/10.2307/1251525>
- Khan, Z. A., Khan, S. H., & Mahmud, U. (2016). International marketing strategies; Standardization, adaptation, and contingency approach. *Management and Administrative Sciences Review*, 5(6), 296-301.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage.
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155. <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Lubis, M., & Muniapan, B. (2024). International market development strategies for enhancing global expansion in the export industry. *Involvement International Journal of Business*, 1(1), 14-28.
- 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>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Jossey-Bass / John Wiley & Sons.
- Ministério da Economia (2024). *Relatório de porte*. Ministério da Economia. Recuperado de https://balanca.economia.gov.br/balanca/outras/porte/relatorio_porte.html#totais-por-porte-e-regi%C3%B5es
- Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) (2024). COMEX STAT. *Comex Vis*. Recuperado de <https://comexstat.mdic.gov.br/pt/comex-vis/5/52>
- Neamțu, I., & Neamțu, A. C. (2013). Analysis, selection and ranking of foreign markets: A comprehensive approach. *Annals of Constantin Brancusi University of Targu-Jiu: Economy Series*, (6).
- Ng, S. P., & Ahmed, P. K. (2024). The role of dynamic capabilities in the development of organisational ambidexterity and its effect on timely responsiveness in emerging market high-tech firms. *R&D Management*, 55(2), 577-597. <https://doi.org/10.1111/radm.12712>
- Popadiuk, S. (2010). O processo de *exploration-exploitation* do conhecimento em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 63-84. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2466.5761>
- Rashkova, Y., Moi, L., Marku, E., & Cabiddu, F. (2023). Online integrated marketing communication strategies of international brands: Standardization vs. adaptation approaches. *Journal of Marketing Communications*, 30(7), 810-833. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2177710>

- Rengkung, L. R. (2022). Exploration and exploitation: Driving organizational capability and organizational change toward competitive advantage. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 44(1), 39-51. <https://doi.org/10.15544/mts.2022.05>
- Rosin, F., Forget, P., Lamouri, S., & Pellerin, R. (2022). Enhancing the decision-making process through industry 4.0 technologies. *Sustainability*, 14(1), 461. <https://doi.org/10.3390/su14010461>
- Roth, L., Corsi, S., & Hughes, M. (2024). Ambidexterity within a multinational context: How organisations can leverage explorative and exploitative reverse innovation. *R&D Management*, 54(3), 628-643. <https://doi.org/10.1111/radm.12668>
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42. <https://doi.org/10.1177/0008125618790246>
- Shi, Y., Van Toorn, C., & McEwan, M. (2024). Exploration-exploitation: How business analytics powers organisational ambidexterity for environmental sustainability. *Information Systems Journal*, 34(3), 894-930. <https://doi.org/10.1111/isj.12456>
- Silva, R. R., Larieira, C. L. C., de Souza Meirelles, F., & dos Reis, A. M. P. (2023). Organizational ambidexterity: A path to digital transformation in small and medium enterprises. *Cognitionis Scientific Journal*, 6(2), 480-504. <https://doi.org/10.38087/2595.8801.207>
- Song, J. (2021). Global standardization and local adaptation of marketing: A critical review of the literature. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.2887>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Stein, G., Rossmann, A., & Szász, L. (2024). Leveraging organizational knowledge to develop agility and improve performance: The role of ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 44(8), 1446-1466. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2023-0274>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Vrontis, D., Thrassou, A., & Lamprianou, I. (2009). International marketing adaptation versus standardisation of multinational companies. *International Marketing Review*, 26(4/5), 477-500. <https://doi.org/10.1108/02651330910971995>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zou, S., & Cavusgil, S. T. (2002). The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance. *Journal of Marketing*, 66(4), 40-56. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.40.18519>

Como citar este artigo:

Silva, G. S. L., & Rocha, T. V. (2026). Ambidestria organizacional no marketing internacional: estudo com exportadoras do Mato Grosso. *Internext*, 21(1), e835, 2026. <https://doi.org/10.18568/internext.835>