



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MAURÍCIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO

**A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM MPES PIAUIENSES: UMA ANÁLISE
DOS ANTECEDENTES PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO**

JOÃO PESSOA - PB
2021



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

MAURÍCIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO

**A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM MPES PIAUIENSES: UMA ANÁLISE
DOS ANTECEDENTES PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO**

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de
Doutorado Acadêmico em Administração do
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal da Paraíba, na linha de
pesquisa “Administração e Sociedade”.

Orientador: Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha
Callado

JOÃO PESSOA - PB
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C355a Castro, Maurício Mendes Boavista de.

A ambidestria organizacional em MPEs piauienses : uma análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico / Maurício Mendes Boavista de Castro. - João Pessoa, 2021.

149 f.

Orientação: Aldo Leonardo Cunha Callado.

Tese (Doutorado) - UFPB/CCSA/PPGA.

1. Planejamento estratégico. 2. Ambidestria organizacional. 3. Comportamento estratégico. 4. Micro e Pequenas Empresas. I. Callado, Aldo Leonardo Cunha. II. Título.

UFPB/BC CDU

658.5(043)



UFPB

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

MAURÍCIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO

**A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM MPES PIAUIENSES: UMA ANÁLISE
DOS ANTECEDENTES PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E COMPORTAMENTO
ESTRATÉGICO**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba – UFPB, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovada em 24/02/2021.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado
Professor Orientador – PPGA/UFPB

Prof. Dr. Gesinaldo Ataíde Cândido
Membro interno – PPGA - UFPB

Prof. Dr. Francisco José da Costa
Membro interno – PPGA – UFPB

Prof^a. Dr^a. Daiane Mülling Neutzling
Membro Externo – UNIFOR

Prof. Dr. Alexandre Rabêlo Neto

Membro Externo – UFPI

Dedico esse trabalho, sobretudo, a Deus, nosso grande Pai, pois sem Ele na minha vida e por tudo que Ele me possibilitou, jamais teria concluído a realização de mais esse grande sonho.

Dedico-o ainda à minha esposa Raquel pelo incentivo, cobrança, fé e apoio durante todo o tempo. Aos meus filhos Mauro, Márcio e Nathália, meu netinho Pietro pela compreensão de estar longe deles. A vocês, agradeço o mérito dessa conquista, que se tornou mais bela porque fizeram parte dela.

Aos meus pais Teodoro e Ilis, que já estão na casa de Deus, pelo amor, dedicação e sacrifício que fizeram para

que eu estivesse aqui conquistando mais um grande sonho da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Piauí – UFPI e à Universidade Federal da Paraíba – UFPB/PPGA pelo apoio necessário para realização do curso de Doutorado/DINTER em Administração. Agradecimento especial em nome dos nossos coordenadores Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu e Prof. Dr. Carlos Eduardo Cavalcante, pela UFPB, e Prof^a. Dr^a. Maria Fernanda Brito do Amaral, pela UFPI.

Ao Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado, meu orientador, amigo e incentivador, que tanto me ajudou na orientação para realização da minha tese, o qual, desde o primeiro momento, mesmo sem me conhecer, colocou-se à minha disposição sempre com a paciência, experiência, sabedoria, comprometimento e ética mostrada apenas por pessoas especiais iguais a ele, e cujas contribuições ajudaram-me não só a realizar um sonho, mas a melhorar minhas habilidades como profissional e pesquisador. Isso mostra que, no mundo, ainda existem pessoas boas, profissionais, sensíveis e, sobretudo, humanas. Muito obrigado!

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPB, pelos ensinamentos compartilhados, dentre os quais, cito, em especial, aos meus professores Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho, Dr. André Gustavo Carvalho Machado, Dr. Anielson Barbosa da Silva, Dr. Carlos Eduardo Cavalcante, Dr. Diogo Henrique Helal, Dr. Francisco José da Costa, Dr. Gesinaldo Ataíde Candido, Dr. José Carlos Lacerda Leite, Dr. Marcelo de Souza Bispo, Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu, Dr^a. Renata Francisco Baldanza e Dr. Samir Adamoglu de Oliveira. Às assistentes administrativas (UFPB), Alessandra Meira, Raíssa Sousa Silva e Tânia Duarte Rodrigues de Melo, pelo apoio e presteza em nosso atendimento.

A todos os amigos e colegas da turma DINTER UFPB/UFPI - 2017, em especial aos amigos Lourdes Salmito, Celina, Alexandre, Lauro e Raquel. Foram muitos momentos ao lado de todos vocês, os quais irei lembrar com muito carinho. Aprendi muito com cada um de vocês.

Aos professores Dr. João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento, Dr. Alexandre Rabêlo Neto, Dr. Marcos Antônio Alves Pereira, Dr. Gustavo Abib e Dr^a Fernanda Marques de Almeida Holanda pelas valiosas contribuições para a realização dessa Tese e, por fim, para todos aqueles que participaram, direta e indiretamente, da realização deste trabalho. Que Deus ilumine e guarde todos vocês.

RESUMO

O segmento das micro e pequenas empresas (MPEs) tem sido alvo de implementação de ações direcionadas ao seu desenvolvimento e sustentabilidade, tendo como meta principal o surgimento e crescimento da inovação e a geração de valor. Nesse ponto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a influência do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses na Ambidestria Organizacional dessas empresas. Esse é um estudo exploratório, descritivo, mediante a utilização de uma abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, utilizou-se uma amostra não probabilística, por meio de uma *Survey* (levantamento), envolvendo a aplicação de questionários junto a 419 dirigentes ou profissionais da alta gestão das empresas selecionadas, uma vez que as empresas participantes foram contatadas dentre aquelas cadastradas no Programa ALI, desenvolvido pelo SEBRAE/PI. Para a análise estatística dos dados, utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Foram obtidos indícios empíricos de que o Planejamento Estratégico exerceu um efeito positivo sobre a Ambidestria Organizacional e sobre o Comportamento Estratégico das MPEs analisadas e, em um menor nível, também constatou-se que o Comportamento Estratégico também exerceu efeito positivo sobre a Ambidestria Organizacional. Sendo assim, o Planejamento Estratégico pode representar uma orientação dos gestores para processos inovativos, ao mesmo tempo, apoia e orienta as empresas pesquisadas para a execução de tarefas complexas e não estruturadas e diminui os riscos referentes aos *trade-offs* existentes na busca da ambidestria nas organizações analisadas. A proposição de um *framework* para analisar a Ambidestria Organizacional de MPEs pode ser considerada uma contribuição metodológica e teórica da pesquisa, objetivando a validação de paradigmas teóricos, no intuito de contribuir e ampliar estudos para as teorias existentes sobre Ambidestria Organizacional. Em uma perspectiva prática, a pesquisa contribui para o aperfeiçoamento das ações de agências governamentais de fomento dos pequenos negócios e das próprias MPEs no sentido de aperfeiçoar o processo de elaboração e execução do Planejamento Estratégico e, conseqüentemente, no incremento da Ambidestria Organizacional.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ambidestria Organizacional. Comportamento Estratégico. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

The segment of micro and small companies has been targeted for the implementation of actions aimed at their development and sustainability, with the main goal of the emergence and growth of innovation and the generation of value. At this point, the objective of the research was to analyze the influence of Strategic Planning and Strategic Behavior of managers of MSEs in Piauí in the Organizational Ambidexterity of companies in Piauí. This is an exploratory, descriptive study, using a quantitative approach. As for the data collection procedures, a non-probabilistic sample was used, through a Survey, involving the application of questionnaires with 419 managers or senior management professionals of the selected companies, since the participating companies were contacted among those registered in the ALI Program developed by SEBRAE/PI. For the statistical analysis of the data, the technique of Structural Equation Modeling by partial least squares (PLS-SEM) was used. Empirical evidence was obtained that Strategic Planning had a positive effect on the Organizational Ambidexterity and on the Strategic Behavior of the analyzed MSEs and, to a lesser extent, it was also found that Strategic Behavior also had a positive effect on Organizational Ambidexterity. Thus, Strategic Planning can represent an orientation of managers towards innovative processes, at the same time, it supports and guides the researched companies, for the execution of complex and unstructured tasks and reduces the risks related to the existing trade-offs in the search for ambidexterity in the organizations analyzed. The proposal of a framework to analyze the SME's Organizational Ambidexterity can be considered a methodological and theoretical contribution of the research, aiming at the validation of theoretical paradigms, in order to contribute and expand studies for the existing theories on Organizational Ambidexterity. From a practical perspective, the research contributes to the improvement of the actions of government agencies to promote small businesses and of the MSEs themselves in order to improve the process of elaboration and execution of the Strategic Planning and, consequently, in the increase of the Organizational Ambidexterity.

Keywords: Strategic Planning. Organizational Ambidexterity. Strategic Behavior. Micro and Small Companies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Conceitos de Ambidestria Organizacional.....	28
Quadro 2 -	Caracterização de <i>Exploitation</i> e <i>Exploration</i>	31
Quadro 3 -	Soluções segundo a tipologia da ambidestralidade organizacional.....	37
Quadro 4 -	Principais antecedentes da Ambidestria Contextual.....	38
Quadro 5 -	Principais antecedentes da Ambidestria Estrutural.....	40
Quadro 6 -	Principais antecedentes da Ambidestria Comportamental.....	40
Quadro 7 -	Principais antecedentes da Ambidestria Temporal.....	42
Quadro 8 -	Conceituações sobre Planejamento Estratégico.....	48
Quadro 9 -	Características históricas importantes de Comportamento Estratégico....	53
Quadro 10 -	Ciclo Adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos – Defensiva....	58
Quadro 11 -	Ciclo Adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos – Prospectora...	59
Quadro 12 -	Ciclo Adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos – Analista.....	61
Quadro 13 -	Ciclo Adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos – Reativa.....	63
Quadro 14 -	Modelo Adaptativo das tipologias do Comportamento Estratégico e Caracterização.	64
Quadro 15 -	Revisão da literatura empírica	66
Quadro 16 -	Itens do construto Comportamento Estratégico.....	78
Quadro 17 -	Itens do construto Ambidestria Organizacional.....	80
Quadro 18 -	Itens do construto Planejamento Estratégico.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Organização e estrutura do estudo.....	23
Figura 2 -	Tipologia da Ambidestria Organizacional.....	36
Figura 3 -	A dupla atribuição do Planejamento.....	44
Figura 4 -	Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978).....	56
Figura 5 -	<i>Framework</i> da pesquisa.....	74
Figura 6 -	Percurso metodológico da pesquisa.....	75
Figura 7 -	Desenho geral da pesquisa	87
Figura 8 -	Resultado do <i>Framework</i> proposto	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Estatísticas descritivas do construto Planejamento Estratégico.....	89
Tabela 2 -	Estatísticas descritivas do construto Ambidestria Organizacional.....	91
Tabela 3 -	Variância total explicada do construto Planejamento Estratégico.....	94
Tabela 4 -	Análise fatorial exploratória do construto Planejamento Estratégico	94
Tabela 5 -	Variância total explicada do construto Ambidestria Organizacional.....	95
Tabela 6 -	Análise fatorial exploratória do construto Ambidestria Organizacional...	96
Tabela 7 -	Avaliação inicial dos indicadores dos construtos latentes da pesquisa.....	97
Tabela 8 -	Avaliação final dos indicadores dos construtos latentes da pesquisa.....	99
Tabela 9 -	Efeito total dos construtos latentes sobre o construto endógeno alvo.....	107
Tabela 10 -	Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa	108

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E REDUÇÕES

ACP	Método de Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ALI	Agentes Locais de Inovação
AVE	Variância Média Extraída
CEO's	<i>Chief Executive Officer</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Dummys	Variáveis binárias
f2 e q2	Análise dos tamanhos do efeito
KMO	Método Kaiser-Meyere-Olklím
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PLS-SEM	<i>Partial least squares structural equation modeling</i>
Q2	Análise da relevância preditiva
R2	Análise dos coeficientes de determinação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo Geral.....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	Justificativas e contribuições da pesquisa	17
1.3.1	Originalidade da pesquisa	19
1.3.2	Contribuições e implicações práticas	19
1.4	Argumentação da Tese	21
1.5	Delimitação do tema	21
1.6	Estrutura da pesquisa.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	Ambidestria Organizacional.....	24
2.1.1	Tipos de Ambidestria Organizacional.....	37
2.1.1.1	<i>Ambidestria Contextual.....</i>	<i>38</i>
2.1.1.2	<i>Ambidestria Estrutural</i>	<i>39</i>
2.1.1.3	<i>Ambidestria Comportamental</i>	<i>40</i>
2.1.1.4	<i>Ambidestria Temporal.....</i>	<i>41</i>
2.2	Planejamento Estratégico.....	43
2.3	Comportamento Estratégico.....	50
2.3.1	A tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow.....	54
2.3.1.1	<i>Categoria Defensiva.....</i>	<i>57</i>
2.3.1.2	<i>Categoria Prospectora.....</i>	<i>58</i>
2.3.1.3	<i>Categoria Analista.....</i>	<i>60</i>
2.3.1.4	<i>Categoria Reativa.....</i>	<i>62</i>
2.4	Revisão sistemática da literatura.....	65
2.5	Hipóteses da Pesquisa	70
2.6	Framework da pesquisa	73

3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	75
3.1	Classificação da pesquisa.....	75
3.2	População e amostra	76
3.3	Instrumento de coleta de dados	77
3.3.1	Validação do instrumento de coleta de dados	83
3.4	Procedimentos de coleta de dados	84
3.5	Técnica de análise dos dados	85
3.6	Desenho geral da pesquisa	87
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	88
4.1	Perfil dos respondentes	88
4.2	Análise descritiva dos construtos da pesquisa.....	89
4.2.1	Planejamento Estratégico.....	89
4.2.2	Ambidestria Organizacional.....	90
4.2.3	Comportamento Estratégico	92
4.3	Análise fatorial exploratória dos construtos da pesquisa.....	93
4.4	Avaliação do <i>Framework</i> da pesquisa.....	97
4.5	Avaliação geral do <i>Framework</i>	103
4.6	Análise das hipóteses de pesquisa	107
4.7	Discussões dos resultados	110
4.7.1	Planejamento Estratégico	110
4.7.2	Comportamento Estratégico	112
4.7.3	Ambidestria Organizacional	113
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
5.1	Contribuições da pesquisa	116
5.2	Limitações da pesquisa	117
5.3	Recomendações para pesquisas futuras	118
	REFERÊNCIAS.....	120
	APÊNDICE - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	141

1 INTRODUÇÃO

A introdução deste estudo busca contextualizar a Ambidestria Organizacional e seus antecedentes Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico. Diante disso, procura-se ampliar a discussão sobre a importância do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico para melhor implementação, de forma equilibrada, das capacidades de *exploration* (criação) e *exploitation* (refinamento) de produtos e serviços, objetivando, assim, uma maior vantagem competitiva das micro e pequenas empresas (MARCH, 1991).

Vale ressaltar que a Ambidestria Organizacional pode ser entendida como uma orientação comportamental dos indivíduos para combinar atividades relacionadas à *exploration* e *exploitation* por parte da alta cúpula da empresa, dentro de um determinado tempo, por meio de um desempenho organizacional sustentável (MOM *et al.*, 2007; SMITH; TUSHMAN, 2005).

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

A Ambidestria leva em consideração que os recursos de uma empresa seriam aproveitados distintamente de acordo com a busca de resultados mais expressivos no momento – *exploitation* (KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010), ou utilizando recursos com visão de futuro, com o objetivo de modificar-se e buscar a criação de novas competências - *exploration* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Vale ressaltar que a existência simultânea, tanto da *exploitation*, quanto da *exploration*, pode levar a empresa a ter uma atuação mais segura no momento presente, bem como, prever futuras possibilidades de mudanças (BIRKINSHAW; GUPTA, 2013).

Segundo Bastiani e Gutierrez (2016), as organizações de sucesso ao invés de buscar por uma estratégia ou outra, tentam conciliar objetivos aparentemente antagônicos, como uma hipótese plausível para uma melhor compreensão da Ambidestria Organizacional, em uma perspectiva prática. Nesse sentido, a Ambidestria Organizacional (exploração das próprias competências e desenvolvimento de novas capacidades) pode proporcionar um grande diferencial para as empresas, levando-as a alcançar vantagem competitiva sustentável (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; O'REILLY; TUSHMAN, 2008). Para March (1991), apenas se concentrando em uma das atividades (*exploration* ou de *exploitation*), pode-se levar grandes riscos ao seu melhor desempenho (HAN; CELLY, 2008; LIN; YANG; DEMIRKAN, 2007; SILVEIRA-MARTINS, 2012; SMITH; TUSHMAN, 2005).

A literatura tem abordado uma possível associação entre a Ambidestria e o desempenho organizacional (HE; WONG, 2004; LUBATKIN *et al.*, 2006; LIN; YANG; DEMIKAN, 2007; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; JUNNI *et al.*, 2013), a análise dos antecedentes e barreiras da Ambidestria Organizacional e a importância do dinamismo ambiental (SIDHU; COMMANDEUR; VOLBERDA, 2007), a composição da equipe fundadora da empresa (BECKMAN, 2006) e o gerenciamento ambidestro dos recursos humanos (GARAUS *et al.*, 2016).

Além do grande número de pesquisas sobre as relações da Ambidestria Organizacional, Poister (2010) ainda defende que pode haver uma relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, uma vez que o Planejamento Estratégico deve envolver o trabalho em conjunto de todas as alavancas gerenciais, objetivando implementar iniciativas estratégicas, por meio do uso de planos de ação, orçamentos, desenvolvimento e treinamento da força de trabalho, além da habilidade da organização para influenciar outros atores da rede na qual opera.

Nessa perspectiva, o Planejamento Estratégico poderia ser entendido como uma ferramenta para o delineamento de ações, por parte das empresas, objetivando compreender as situações heterogêneas inerentes à Ambidestria Organizacional (capacidade das empresas) e, simultaneamente, aperfeiçoar as rotinas, realizando as mudanças necessárias para o aproveitamento de novas oportunidades (DU; CHEN, 2018).

Conforme a literatura, notam-se esforços de pesquisa relacionando o Planejamento Estratégico a ciclos mais rápidos de desenvolvimento de novos produtos (GRIFFIN, 1997), o que sugere uma forma de utilização do conceito *exploitation* (KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010). Entretanto, não foram observadas evidências empíricas de que o Planejamento Estratégico poderia inibir a criatividade ou o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*). Nesse contexto, sugere-se que o Planejamento Estratégico pode estar relacionado à Ambidestria das organizações.

Os estudos sobre essa problemática apontam para o fato de que tanto o Planejamento Estratégico quanto o Comportamento Estratégico (direcionador da firma para as oportunidades mercadológicas e melhor controle dos recursos de empresas e gestores), quando operacionalizados no caminho da adoção de práticas ambidestras, podem contribuir para o aumento do desempenho das empresas, reduzindo possíveis carências organizacionais, por meio de melhoria potencial na aplicação dos recursos (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

Uma vez que o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma das mais importantes funções administrativas, é por meio dele que o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros de direcionamento para a empresa e o controle das atividades (ANDION; FAVA, 2002). Nessa

perspectiva, pode-se sugerir que esse construto seria um antecedente da Ambidestria Organizacional, mediante a diminuição dos riscos referentes aos *trade-offs* existentes, por exemplo, antecedentes organizacionais (estrutura, contexto, liderança), indicadores de resultados (contabilidade, mercado, crescimento) e fatores ambientais (dinamismo ambiental, dinâmica competitiva) (RAISCH; BIRKINSHAW, 2009).

Em se tratando de Comportamento Estratégico, a literatura aborda a adaptação organizacional relacionando estratégia, estrutura e processos (MILES; SNOW, 1978) instigando os gestores a uma reflexão sobre fatores causadores de incerteza ambiental (GARDELIN; ROSSETO; VERDINELLI, 2011) e da legitimidade das organizações (RAMOS; FERREIRA; GIMENEZ, 2011).

Percebeu-se, também, que as organizações procuram modificar-se para atender às exigências do ambiente interno e externo. De acordo com suas necessidades (ROSSETO *et al.*, 1997), buscam obter competências ambientais influentes na formação de suas estratégias (FERREIRA; BATAGLIA, 2010), de modo a enfrentar o ambiente competitivo (WITTMANN; LUBECK; XAVIER, 2011).

Assim, deve-se notar a influência dos processos criativos ambidestros no desempenho organizacional, nos quais são testadas as relações entre processos criativos, ambidestria e desempenho do grupo (LUO *et al.* (2015). Esses processos criativos estão intimamente relacionados aos processos operacionais, táticos e estratégicos dos recursos humanos, mediante a utilização de planos de motivação e incentivos (AHAMMAD *et al.* 2015).

Vale ressaltar ainda o trabalho realizado por equipes autônomas em relação ao desenvolvimento de inovações (PATANAKUL *et al.*, 2012). Nesse caso, sugere-se que o comportamento estratégico poderia ser também um antecedente da Ambidestria Organizacional (*exploration/exploitation*).

No interior dessa área de estudos, constata-se ainda, na literatura, uma ausência de pesquisas que busquem uma compreensão da relação entre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. Os estudos empíricos buscam investigar cada construto isoladamente. Por exemplo, no que diz respeito ao Planejamento Estratégico, Lugoboni *et al.* (2018) abordam o alinhamento entre Planejamento Estratégico e sistema de informação gerencial; Benetti *et al.* (2019) abordam o Planejamento Estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar; e Sousa e Dias (2017) pesquisaram a integração do Planejamento Estratégico ao pensamento estratégico.

Outros estudos abordaram a inserção da sucessão empresarial no Planejamento Estratégico (BERNHOEFT, 1989; GERSICK *et al.*, 1997; HALLQVIST, 2000; MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; SCATURRO, 1998; WARD, 2003); a conscientização da necessidade de planejar a sucessão empresarial (MARTIN, 2003; PHOENIX; BRAHINSKY, 2003; WARD, 2003); a profissionalização do sistema de gestão (BERNHOEFT, 1989; COHN, 1991; GALLO, 1995; GERSICK *et al.*, 1997; LEACH, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), dentre outros.

Em relação ao Comportamento Estratégico, entre outros aspectos, têm-se estudos sobre tipologias de comportamento estratégico (COSTA; SILVA, 2002; BRANDT, 2008; MILES; SNOW, 1978; MOREIRA *et al.*, 2009; MONGE, 2010; SILVA; BRANDT; COSTA, 2003). Outros estudos abordam o direcionamento da empresa para as oportunidades de mercado e controle dos recursos existentes (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001) e os Comportamentos Estratégicos para alcançar um desempenho superior na implementação de capacidades na organização (SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Diante do exposto e localizada essa lacuna de abordagem da problemática aqui enfocada, na pesquisa proposta nesse estudo, volta-se o olhar à Ambidestria Organizacional em micro e pequenas empresas piauienses. Nesse ínterim, tem-se que o construto endógeno alvo é a Ambidestria Organizacional (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; MARTINS *et al.*, 2014), e que os construtos exógenos são o Planejamento Estratégico (MEIRELLES, 2003; NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017) e o Comportamento Estratégico (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; MARTINS *et al.*, 2014).

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram identificadas empresas de Micro e Pequeno Porte amparadas e apoiadas pelo Programa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), denominado de Agentes Locais de Inovação (ALI). Essa escolha justifica-se pelo fato de que essas empresas possuem características específicas consideradas adequadas para o desenvolvimento do estudo, já que praticam de forma contínua a criação e/ou melhoria dos seus produtos e/ou serviços.

Justifica-se ainda a opção por Microempresas e Empresas de Pequeno Porte dada a sua relevância econômica e social à conjuntura brasileira, uma vez que elas representam 30% do Produto Interno Bruto do país (dados de 2020), mesmo diante de um cenário adverso decorrente das medidas sanitárias de emergências adotadas na pandemia da COVID-19¹. Diante dessa importância, nota-se que essas empresas necessitam de Ambidestria Organizacional, uma vez

¹ A COVID-19 é uma doença causada pelo vírus Sars-CoV-2, que surgiu em Wuhan, na China, no mês de dezembro de 2019. O vírus que a desencadeia, também conhecido como por “Coronavírus”, possui alto índice de contaminação. Em 2020, a COVID-19 foi declarada como pandêmica pela Organização Mundial de Saúde (OMS), trazendo a necessidade de isolamento social, além de outras ações preventivas.

que não possuem recursos, como as grandes empresas, para construir unidades separadas para atividades de *exploration* e *exploitation*, além de encontrarem maiores desafios no gerenciamento das tensões e contradições relacionadas às atividades ambidestras (CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2010).

Diante da argumentação apresentada e da importância de estudos voltados para as micro e pequenas empresas no Estado do Piauí, nesse estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses na Ambidestria Organizacional das empresas?**

Para responder a esse questionamento, foram delineados os seguintes objetivos da pesquisa:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses na Ambidestria Organizacional dessas empresas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Medir o efeito do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional;
- Medir o efeito do Planejamento Estratégico no Comportamento Estratégico;
- Medir o efeito do Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional;
- Propor um *Framework* para a Ambidestria Organizacional em micro e pequenas empresas.

1.3 Justificativas e contribuições da pesquisa

Devido à fundamental relevância da dimensão estratégica para o desenvolvimento das atividades de inovação (CRAIG, 1995; DAMANPOUR, 1991), como uma ferramenta importante para a melhoria na gestão e mais amplamente aplicada nas organizações (WOLF; FLOYD, 2017), a influência do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional ainda necessita de um número mais representativo de pesquisas empíricas (SIMSEK *et al.*, 2009), demonstrando, dessa forma, uma importante razão para a condução do presente estudo.

Em relação à literatura, o tema Ambidestria Organizacional tem evidenciado a sua importância para a melhoria da “performance” e sobrevivência das empresas em cenários de mudança e extrema competição, fato que impulsiona trabalhos de investigação, não somente na visão teórica, mas também na visão empírica, dentre os quais enquadra-se o presente trabalho de Tese e suas contribuições.

A partir do trabalho de Takahashi *et al.* (2017), percebe-se a necessidade da realização de pesquisas que venham a investigar o uso de ferramentas de controle que contribuam de forma positiva para a relação entre *exploration* e *exploitation*, ou mesmo que influenciem outros fatores contingenciais.

Pesquisas têm sugerido que o construto como Ambidestria Organizacional contribui fortemente para a melhoria da literatura acadêmica sobre temas ainda emergentes e pouco explorados pelas empresas (WEI; YI; GUO, 2014; JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016). Entretanto, essas pesquisas, não têm dado ênfase, para os segmentos das microempresas e empresas de pequeno porte, enfoque específico desse trabalho de Tese.

É importante também acrescentar que, nas pesquisas bibliográficas realizadas para esse trabalho, não foram encontrados, no Brasil, ou mesmo em nível internacional, trabalhos que relacionassem os construtos Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, simultaneamente, o que vem oportunizar e justificar a realização de pesquisas mais contundentes, principalmente no tocante à mensuração do impacto do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico como possíveis variáveis que antecedam a existência da Ambidestria Organizacional no contexto das empresas de micro e pequeno porte.

Nesse sentido, o estudo aqui apresentado contribui com a literatura ao propor um *Framework* incorporando, simultaneamente, os construtos Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico como antecedentes da Ambidestria Organizacional. Adicionalmente, o estudo diferencia-se ao contemplar MPEs de um estado do nordeste brasileiro – o Piauí, algo até então não realizado.

A escolha das empresas assistidas pelo Programa ALI deve-se ao fato de que se trata de uma proposta introduzida no Brasil para fomentar e disseminar o processo de inovação nas micro e pequenas empresas. Inicialmente, o programa foi aplicado no Distrito Federal e no Estado do Paraná, objetivando uma alternativa viável para fomentar a inovação aos pequenos negócios. Em 2012, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) passou a integrar o programa ALI. Dessa forma, empresários e gestores de micro e

pequenas empresas passaram a aprender e se capacitar para inovar em seus negócios (SEBRAE, 2012).

Embora sejam observados esforços de pesquisas relacionadas à compreensão das relações entre os construtos Ambidestria Organizacional, Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico, não foram identificados, na literatura, estudos que investigassem múltiplas relações envolvendo esses três construtos, em um mesmo *Framework*, lacuna essa explorada no presente estudo.

1.3.1 Originalidade da pesquisa

Apesar do tema da Ambidestria Organizacional despertar um importante interesse no campo da pesquisa, segundo levantamento realizado nos repositórios de artigos científicos internacionais², utilizando os termos chave “*Organizational Ambidexterity*”, “*Strategic Behavior*” e “*Strategic Planning*” e suas respectivas traduções, não se constatou uma abordagem voltada para o segmento das microempresas de pequeno porte no Brasil, particularmente.

Durante toda a fase de levantamento de dados bibliográficos e revisão sistemática da literatura, não se observou a existência de propostas de investigassem as simultâneas relações entre os construtos Ambidestria Organizacional, Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico. Assim, a não existência de trabalhos que investigassem as múltiplas relações desses três construtos, em um mesmo *Framework*, é a lacuna explorada nessa pesquisa e através disso justifica-se a sua originalidade.

1.3.2 Contribuições e implicações práticas

No tocante à relação entre Ambidestria Organizacional e Comportamento Estratégico, estudá-la em um cenário composto por microempresas e empresas de pequeno porte, partindo do pressuposto de que seus gestores são capazes de adotar, simultaneamente, comportamentos abertos (*exploration*) e fechados (*exploitation*), mudando com flexibilidade os dois construtos

² EBSCO Information Services (<http://web.a.ebscohost.com/>), JSTOR (<https://www.jstor.org/>), Emerald Insight (<https://www.emerald.com/insight/>), Taylor & Francis On line (<https://www.tandfonline.com/>), Scopus (<https://www.scopus.com/>), Web of Science (<https://www.webofknowledge.com/>), Sage Journals - Sage Publications (<https://journals.sagepub.com/>), Wiley Online Library (<https://onlinelibrary.wiley.com/>), Science Direct (<https://www.sciencedirect.com/>), Scientific Periodicals Electronic Library - SPELL (<https://www.spell.org.br/>), periódicos CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br>) e SciELO (<https://www.scielo.br>).

a partir de demandas (ROSING *et al.*, 2010), é uma alternativa que configura a contribuição teórica da presente proposta.

O pressuposto remonta ao fato de que a possível mudança de comportamentos dos gestores, seja por abertura ou por fechamento, gera um impacto positivo nos comportamentos, seja na *exploration* e/ou na *exploitation* da organização. Nos levantamentos realizados, isso ainda não foi corroborado empiricamente. Sendo assim, a intenção desse trabalho em investigar os temas com argumentos para o alcance da Ambidestria caracteriza-se como uma contribuição importante.

Nessa perspectiva, esse estudo contribui metodologicamente ao propor um *framework* incorporando, simultaneamente, os construtos Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico como antecedentes da Ambidestria Organizacional, contemplando MPEs de um estado do nordeste brasileiro.

Conforme Rosing e Zacher (2017), percebe-se a existência de escasso interesse por parte da academia por um tema potencialmente relevante para a sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte, uma vez que, como já mencionamos, são poucos os estudos (teóricos e empíricos) associados à Ambidestria. Diante disso, uma vez que não se constatou, durante os levantamentos bibliográficos realizados para essa pesquisa, estudos que explorassem, especificamente, o segmento de micro e pequenas empresas, é nesse cenário que se pretende inserir as reflexões aqui empreendidas.

Em termos práticos, a pesquisa potencialmente orientou as MPEs, sobretudo piauienses, no tocante à promoção da Ambidestria Organizacional, por meio do mapeamento e consequente compreensão do efeito dos dois antecedentes investigados (Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico).

Outra implicação prática da pesquisa deu-se no aperfeiçoamento das ações de fomento das agências governamentais aos micro e pequenos negócios no sentido de aperfeiçoar o processo de elaboração e, sobretudo, na forma de executar o Planejamento Estratégico e, assim, contribuir de maneira mais estratégica na ocorrência da Ambidestria Organizacional. Assim, o conhecimento da influência do perfil de Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional potencialmente possibilita o direcionamento de ações de ajustes naqueles, de forma a maximizar suas externalidades positivas na Ambidestria Organizacional em MPEs piauienses.

1.4 Argumentação da Tese

Diante do exposto, formula-se a seguinte proposição de tese:

Em um ambiente formado por microempresas e empresas de pequeno porte, o Planejamento Estratégico e o Comportamento Estratégico exercem influência positiva na Ambidestria Organizacional.

1.5 Delimitação do tema

O Planejamento Estratégico pode influenciar negativamente no desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), dada à possibilidade de inibir a criatividade, uma vez que, por natureza, as atividades inovadoras não são passíveis de planejamento *ex ante* (MOORMAN; MINER, 1998), sendo, nessa perspectiva, um processo inflexível que dificulta a adaptação a desenvolvimentos inesperados durante o processo de inovação (EISENHARDT; TABRIZI, 1995). Por outro lado, a literatura tem identificado uma associação entre Planejamento Estratégico e menores taxas de falhas e ciclos de desenvolvimento de produtos (BROWN; EISENHARDT, 1995; GRIFFIN, 1997).

Assim, muito embora exista uma controvérsia acerca da influência do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional, sobretudo no desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*). Conforme Posch e Garaus (2019), argumenta-se, a título de Tese, que, quando os líderes são orientados para a inovação, o Planejamento Estratégico fornece o apoio e orientação necessários para a execução de tarefas complexas e não estruturadas. Logo, a orientação de inovação dos líderes potencialmente exerce papel determinante na relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional.

Já o Comportamento Estratégico dos gestores, definido como o direcionador da firma para as oportunidades mercadológicas e melhor controle dos recursos (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001), segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), é segmentado em quatro tipos, a saber: defensor, prospector, analista e reativo.

O Comportamento Estratégico prospector compreende a capacidade de, em resposta às tendências do ambiente, explorar novos produtos e oportunidades, fomentando possíveis mudanças vindas dos concorrentes (MILES; SNOW, 1978). Assim, nota-se uma íntima relação do comportamento prospector e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*).

O Comportamento Estratégico defensor, prima pelo refinamento dos produtos/competências já existentes (HAMBRICK, 1983), apresentando, assim, uma ênfase nas competências atualmente existentes (*exploitation*).

Já o Comportamento Estratégico do tipo analista busca manter uma quantidade limitada de produtos relativamente estável, desenvolvendo, simultaneamente, novos produtos que foram bem-sucedidos por concorrentes (GIMENEZ, 1998), sendo, nesse aspecto, uma combinação entre os tipos prospector e defensor. Nessa perspectiva, argumenta-se que, em pelo menos 3 tipos de Comportamentos Estratégicos dos gestores, é esperada uma relação com a Ambidestria Organizacional.

Temos que o Comportamento Estratégico reativo representa uma percepção das alterações do ambiente e suas incertezas, mas, por outro lado, pode-se afirmar que ele evidencia a inexistência de uma relação estratégia/estrutura e, ao mesmo tempo, demonstra a realização de ajustes forçados por pressões ambientais (MILES; SNOW, 1978). Nesse contexto, percebe-se a necessidade do desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*) organizacionais.

1.6 Estrutura da pesquisa

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo composto por uma parte teórica seguida de uma parte empírica. Esse primeiro capítulo abordou aspectos introdutórios da contextualização do trabalho de Tese, bem como o problema e pergunta de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), os aspectos teóricos e práticos que justificam a Tese proposta e a sua organização e estrutura.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórica, sendo percorrida em quatro seções principais com suas respectivas subseções: Ambidestria Organizacional; Planejamento Estratégico; Comportamento Estratégico; e revisão da literatura correlata.

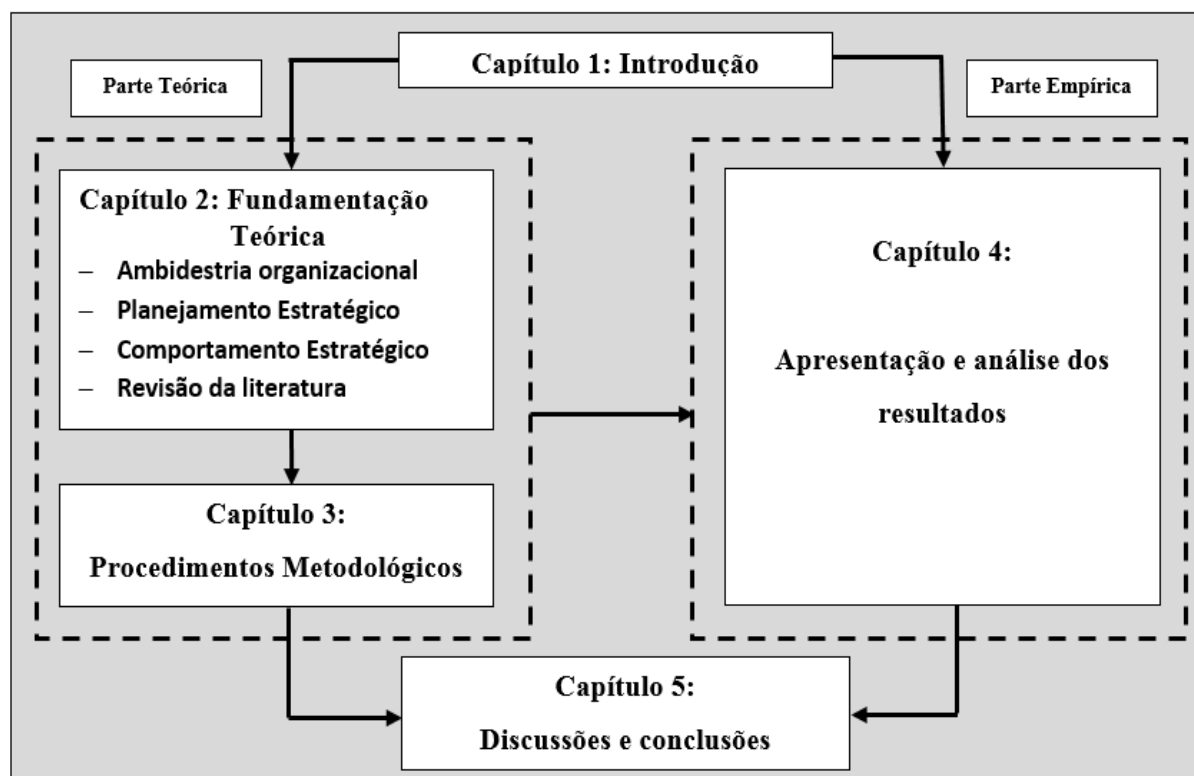
O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos, com a indicação do tipo de pesquisa, do mapa conceitual adotado, etapas de coleta, tipo de análise de dados para cada etapa e indicação dos instrumentos de coleta utilizados em cada etapa, os quais estão disponíveis de modo integral no Apêndice.

O quarto capítulo evidencia os principais resultados alcançados em decorrência da discussão dos dados obtidos na parte empírica da pesquisa e sob a luz do referencial teórico apresentado no segundo capítulo.

Finaliza-se o trabalho com o quinto capítulo, em que se apresentam as contribuições produzidas através do desenvolvimento, discussões e conclusões da pesquisa, bem como com a apresentação de sugestões para futuros trabalhos.

A seguir, apresentamos uma figura que representa a organização e estrutura do estudo que aqui foi descrita, evidenciando o seu arranjo relacional:

Figura 1 – Organização e estrutura do estudo



Fonte: Elaboração própria (2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo trata da fundamentação teórica do estudo com foco na abordagem de construtos teóricos que guardam uma grande relação no que tange ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos. Assim sendo, são abordados temas relativos à Ambidestria Organizacional, ao Planejamento Estratégico nas organizações e ao Comportamento Estratégico nas organizações.

2.1 Ambidestria Organizacional

Diante dos novos cenários organizacionais, caracterizados já no início deste século por Prahalad (1999), entre eles o processo de Globalização, as novas Economias e a crescente volatilidade dos negócios, percebe-se que as organizações precisam mudar ou, pelo menos, adequar seus modelos de gestão para possibilitar condição de sustentabilidade perante seus concorrentes. E o que também se percebe é que essa condição passa pela sua capacidade de aperfeiçoar tecnologias, modelos de gestão interna e capacidade de se adaptar às novas mudanças e tendências.

Nesse aspecto, o equilíbrio de sua capacidade de unir eficiência e eficácia organizacional às novas formas de negócios e oportunidades torna-se imprescindível. Nesse momento, acontece a Ambidestria Organizacional, momento em que, em outras palavras, acontece o equilíbrio das forças ou dimensões que caracterizam a Ambidestria, a *exploitation* e a *exploration*.

O tema Ambidestria Organizacional ainda pode ser considerado pouco conhecido, explorado e/ou comentado no segmento das microempresas e empresas de pequeno porte, sobretudo quando associado ao contexto do nordeste brasileiro. Essa realidade vem se modificando, haja vista que a comunidade científica da área de gestão tem mostrado interesse pelo tema da Ambidestria, bem como temas afins, como é o caso do aprendizado e adaptação da organização, a tecnologia da inovação, a gestão nas organizações e seus desenhos (MARCH, 1991; BENNER; TUSHMAN, 2003; HE; WONG, 2004; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2006; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; RAISCH *et al.*, 2009; SIMSEK, 2009; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010; KOUROPALATIS; HUGHES; MORGAN, 2012; O'REILLY III; TUSHMAN, 2013; WEI; YI; GUO, 2014; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015).

Segundo Katic e Agarwal (2018), desde o início, o tema Ambidestria sempre foi estudado em todos os níveis da empresa, seja organizacional, em nível de projetos, de equipe, ou mesmo em nível de indivíduo, sempre utilizando técnicas diferenciadas de gestão e com o intuito de verificar as tensões existentes entre as capacidades da *exploration* e *exploitation*.

Ainda se percebe existir mais de uma leitura ou de significado na definição de Ambidestria Organizacional, entretanto, por outro lado, já se constata certa uniformidade de posicionamentos de que a Ambidestria surge a partir da capacidade de gerir tensões entre as dimensões antagônicas da *exploitation* e *exploration* (KASSOTAKI; PAROUTIS; MORRELL, 2018; LIN; HO, 2016; ZIMMERMANN; RAISCH; BIRKINSHAW, 2015). Assim, admite-se que a ambidestria auxilia a organização a se capacitar para, assim, poder desenvolver suas atuais e novas competências (LIN; HO, 2016).

Para March (1991), a utilização da *exploitation* permite que a organização desenvolvesse suas competências, facilitando o processo de melhoria contínua na inovação incremental de seu portfólio de produtos e serviços, além de possibilitar escolhas eficientes na sua produção e melhorias na implementação e execução em seus processos organizacionais.

Dois pontos são colocados sobre as capacidades de *exploitation* e de *exploration*, o primeiro, apontado por Danneels (2002), é que a utilização da capacidade *exploitation* pelas organizações possibilita que elas aproveitem e desenvolvam em um pequeno prazo todas as suas capacidades de melhoramento e, por outro lado, Abuzaid (2016) mostra que a utilização da capacidade de *exploration* contribui para que a organização possa desenvolver sua capacidade para a descoberta de novos horizontes mercadológicos, possibilitando assim, a sua entrada em mercados até então não explorados e acrescenta que, a partir da *exploration*, a organização poderá melhor desenvolver a sua capacidade de criação de novos produtos e serviços, o que permitirá maior poder de conquista de novos mercados.

Diferentemente da *exploitation* que aproveita e desenvolve a capacidade organizacional em um curto prazo, na *exploration* essa capacidade se dá em longo prazo, propiciando um aumento de resultados na participação em novos mercados, a partir do incremento nas vendas e no desenvolvimento de novos produtos (AUH; MENGUC, 2005).

Vale ressaltar que as dimensões antagônicas da *exploitation* e *exploration* também são consideradas diferentes quando analisadas ao longo do tempo, na capacidade de gerar risco às organizações e na possibilidade de retorno pretendido (RAISCH; ZIMMERMANN, 2017).

A análise da operacionalização da *exploitation* e *exploration* em novas empresas, representa uma maior complexidade, uma vez que esse tipo de empresa atua em um ambiente contextual mais restritivo (capital humano e financeiro e o tempo), diferentemente das empresas

consolidadas com maior tempo de operação. Para tanto, empreendimentos recentes se esforçam mais para sobreviverem nos primeiros anos e buscar um crescimento sustentável para seu futuro (DOPFER *et al.*, 2017, PRASHANTHAM; FLOYD, 2019).

Para a sustentabilidade das organizações, faz-se necessário um maior equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*, uma vez que estudos demonstram que, em cenários de constantes mudanças, as empresas ficariam impossibilitadas de obter resultados mais satisfatórios em prazos maiores de tempo, caso venham a utilizar apenas uma dessas capacidades de inovação (SCHREYÖGG; SYDOW, 2010). A esse possível desequilíbrio, Levinthal e March (1993) denominam de “armadilha de sucesso” (“*success trap*”).

Como marco inicial dos estudos sobre Ambidestria Organizacional, tem-se o modelo desenvolvido por Duncan (1976), o qual possuía como direcionamento organizações consideradas inovadoras, modelo que dava ênfase a duas dimensões, uma dimensão na estrutura e a outra nos processos.

Na primeira dimensão (estrutura), denominada de “criação”, era caracterizada com um nível de complexidade maior, menos formalização e baixa centralização de “criação”, na qual, nesse caso, a busca de informações e seu processamento seriam mais simplificados.

A outra dimensão (processos), foi denominada de “implementação”, na qual centralização e formalização de alto nível aparecem como características principais. Nessa segunda dimensão, pelas características, pode se perceber a tendência a uma diminuição de conflitos dos papéis na organização, bem como uma diminuição em possíveis ambiguidades. Birkinshaw e Gupta (2013) defendem que essas dimensões (estrutura e processo) podem ser vistas como processos correlacionados que permitem às organizações um suporte maior em sua atuação, além de prever possíveis mudanças ao longo do tempo.

A ampliação dos estudos realizados por Duncan (1976) deu-se por March (1991), redefinindo as duas dimensões para *exploration* (a dimensão da criação) e para *exploitation* (a dimensão da implementação). Em seu estudo, March (1991) afirma a necessidade das dimensões estarem equilibradas entre si e ainda caracteriza a *exploration* como sendo aquela dimensão organizacional capaz de assumir riscos em sua vasta experimentação, além da busca incessante de novas descobertas em produtos e serviços. Como características da *exploitation*, estão principalmente ações que busquem maior perfeição, eficiência, critérios de escolhas e práticas das ações fins das organizações.

Ainda sobre as dimensões da Ambidestria, segundo Kristal, Huang e Roth (2010), quando acontece de a organização fazer uso dos seus próprios recursos para chegar ao mesmo momento a resultados mais eficazes, isso é denominado de *exploitation*. Já na *exploration*,

O'Reilly e Tushman (2004) afirmam acontecer quando os recursos não são usados com objetivos de alcance a um curto prazo, e sim a partir de uma visão de futuro e quando a ênfase é dada na geração de competências que tragam inovações para a organização.

A organização ambidestra é aquela que consegue alcançar melhores resultados dos recursos que possui, conseguindo, inclusive configurá-los, gerando mais lucros e, ainda, consegue se utilizar de mercados e recursos tecnológicos ainda não explorados, propiciando para si, novas oportunidades (HELFAT; RAUBITSCHKE, 2000; HOLMQVIST, 2004; MARCH, 1991; TEECE, 2007). Quando isso acontece, a essa capacidade, March (1991) trata como *exploitation* e *exploration*, enquanto que Duncan (1976) e O'Reilly e Tushman (2007) trata como sendo a ambidestria.

Para Hargrave e Van de Ven (2017), os estudos mais recentes sobre Ambidestria Organizacional têm ocorrido com objetivo de buscar um maior entendimento a respeito das tensões entre seus diferentes fenômenos.

Luger, Raisch e Schimmer (2018) concluíram que, nas empresas em que o ambiente é favorável a mudanças incrementais, a Ambidestria leva a um desempenho superior. De outra forma, existindo um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (Ambidestria afeta negativamente o desempenho das empresas que atuam em cenários de mudanças descontínuas).

Como resultados do estudo de Luger, Raisch e Schimmer (2018), foi concluído que, nas empresas em que o ambiente é favorável a mudanças incrementais, a Ambidestria leva a um desempenho superior. De outra forma, existindo um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (Ambidestria afeta negativamente o desempenho das empresas que atuam em cenários de mudanças descontínuas).

A partir das descobertas realizadas em seu estudo, Luger, Raisch e Schimmer (2018) atribuíram um novo conceito para Ambidestria e passaram a vê-la como sendo “a capacidade de equilibrar dinamicamente a *exploration* e a *exploitation*”, e isso acontece quando há uma combinação de processos de capacitação (objetivando um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*) com processos de mudança de capacidade (para adaptar o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*).

Vários conceitos/definições associadas à Ambidestria Organizacional são explicados ou colocados de maneiras diferentes, entretanto, mostrando uma mesma linha de pensamento, como se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1 – Conceitos de Ambidestria Organizacional

Conceito	Autor
Capacidade que as organizações possuem de atender demandas simultaneamente conflitantes, de acordo com as habilidades gerenciais desenvolvidas.	Duncan (1976).
Capacidade comportamental para demonstrar, simultaneamente, o alinhamento e a capacidade de adaptação por meio de uma unidade de negócio. Alinhamento refere-se à coerência entre todos os padrões de atividades na unidade de negócio (trabalham juntos para os mesmos objetivos). Adaptabilidade refere-se à capacidade de reconfigurar as atividades de unidade de negócio rapidamente para atender às novas necessidades do ambiente de tarefa.	Gibson e Birkinshaw (2004).
Organizações ambidestras são aquelas em que uma parte continua a operar como antes, enquanto outra tenta combinar os melhores aspectos das pequenas empresas empreendedoras, como por exemplo: vantagens derivadas de fazer parte de uma empresa mais estabelecida.	Kaplan e Henderson (2005).
É investimento simultâneo tanto na capacidade de inovação de produtos existentes (<i>exploitation</i>) quanto na de novos produtos (<i>exploration</i>).	Atuahene-Gima (2005).
Empresas ambidestras são aquelas que detêm habilidades e competência para explorar e gerar novas oportunidades com a mesma destreza.	Lubatkin <i>et al.</i> (2006).
Capacidade da empresa de tirar o melhor proveito das posições e ativos existentes de forma a produzir lucro e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados para configurar e reconfigurar recursos organizacionais existentes, bem como novas oportunidades	March (1991); Helfat e Raubitschek (2000); Holmqvist (2004); Teece (2007).
Capacidade da firma para atingir, simultaneamente, <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no nível de uma unidade de negócio ao longo do tempo	Gibson e Birkinshaw (2004); O'Reilly III e Tushman (2008).
Capacidade de desenvolver e utilizar novos recursos e competências (<i>exploitation</i>), concomitantemente com o uso eficiente dos recursos já existentes (<i>exploration</i>), administrando com sucesso a dicotomia de criação e manutenção de produtos e/ou serviços.	Bledow <i>et al.</i> (2009).
Ambidestria Organizacional pode ser comparado à capacidade que os seres humanos têm de usar as duas mãos com a mesma habilidade.	Lubatkin <i>et al.</i> (2006); Simsek, (2009).
Capacidade da organização de realizar duas atividades contrastantes de forma simultânea.	Simsek (2009); Andriopoulos e Lewis (2009).
Capacidade de uma organização executar dois objetivos incompatíveis igualmente bem.	Birkinshaw e Gupta (2013).
Ambidestria pode ser notada complementarmente a partir da visão inter-relacionada dinamicamente entre dois polos paradoxais (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>).	Papachroni, Heracleous e Paroutis (2015).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Através dos conceitos vistos no Quadro 1, percebe-se que tentam mostrar que se pode encontrar um caminho de se eliminar os *trade-offs* nas organizações, dando-lhes condições de encontrar o seu “estado perfeito”, em que sua competência e eficiência podem ser alcançadas, e sua condição de demonstração, pelo menos nos dois tipos de comportamentos vistos até então, como incompatíveis, que podem coexistir e permitir que a organização atinja o seu sucesso em mercados tão mutantes e imprevisíveis.

Nos conceitos de Ambidestria Organizacional, percebe-se uma ausência de consenso entre alguns daqueles citados anteriormente. Essa percepção se deve ao fato explicado por Silveira-Martins *et al.* (2015) quando afirmam que “o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* (ambidestria) não parece ser unânime entre os pesquisadores”.

Conforme a literatura, não apenas as estratégias e ações ambidestras de equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* estão positivamente relacionadas ao desempenho das organizações, possibilitando maiores desempenhos a partir dos investimentos das organizações em práticas ambidestras (MARTINS-SILVEIRA *et al.*, 2014; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO; ANANAS, 2014).

Já Popadiuk e Bidu (2016) afirmam que a ideia de *exploitation* e *exploration* é complexa e é difícil elaborar uma definição em poucas palavras, entretanto, pode-se perceber que tanto a *exploitation* quanto a *exploration* são aplicadas a **fenômenos organizacionais** (SIREN; KOHTAMAKI; KUCKERTZ, 2012), como por exemplo, quando se trata de inovações em produtos. Como já foi mencionado anteriormente em seus respectivos conceitos, a *exploitation* e a *exploration* podem ser vistas como diferentes visões estratégicas.

Acredita-se que com a eliminação ou, pelo menos, a diminuição em seus *trade-offs*, (mudanças de modelos de gestão, trocas de segmentos, adoção de práticas inovadoras nos seus produtos), as organizações verão seus caminhos encurtados para chegarem a um nível aceitável de competitividade e a busca por um grau aceitável de eficiência e competência para se manterem em mercados tão competitivos.

Nos cenários em que as empresas estão operando e concorrendo atualmente, repletos de mudanças e concorrência, percebe-se que as empresas brasileiras, sobretudo aquelas com menores poderes estratégicos, muitas vezes com recursos escassos, vêm enfrentando sérias dificuldades em se tornarem ou se manterem competitivas nesses ambientes.

Para Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), a decisão sobre inovar e poder alcançar vantagem competitiva começa por escolher a estratégia mais adequada para a sua realidade. Assim, dependendo do tipo de conhecimento aplicado no processo de inovação, ou pelo conhecimento já existente no momento (*exploitation*) e/ou através da adoção de novos conhecimentos explorando o novo (*exploration*), irá colocar a empresa em confronto com uma tensão no que diz respeito à aprendizagem, o que resultará, esclarecem os autores, na necessidade de administrar diferentes combinações de conhecimentos.

Apesar do tema Ambidestria estar sendo cotado como um caminho vantajoso para se chegar a um desempenho sustentável, para Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), a teoria mostra que, pelas mudanças observadas entre *exploitation* e *exploration* nas organizações, pode ocorrer que a Ambidestria fique fora do alcance das organizações ou mesmo não seja eficaz, fazendo com que a opção por uma delas seja a melhor estratégia.

No trabalho realizado por Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), os autores esclarecem que, por falta de pesquisas, não se pode afirmar sobre possíveis implicações no desempenho

organizacional da Ambidestria e na opção por um dos tipos de inovação a partir da *exploitation* ou *exploration* e sobre quais aspectos poderiam fazer com que uma determinada estratégia fosse responsável pela obtenção de um melhor desempenho.

De fato, o que se nota na prática, em sua grande maioria, é que a Ambidestria traz resultados positivos para a melhoria da gestão e da competitividade das organizações. Nesse sentido, e ratificando tal afirmação, esses benefícios são mostrados por Lin, Yang e Demirkan (2007). Somado a isso, ainda se vê no trabalho de Han e Celly (2008), o esforço e contribuição para dirimir possíveis questionamentos contrários ao tema e seus benefícios para as organizações. Conforme o entendimento desses autores, a cada dia, mais empresas adotam e implementam em sua gestão a Ambidestria como estratégia e, o que se tem como resultado, são desempenhos superiores às aquelas que não adotam. Importante dizer que, segundo os autores supracitados, a possível falta de recursos, não as impossibilita de desistir da adoção da Ambidestria como estratégia.

Em cenários incertos e turbulentos, as organizações devem sempre estar focadas em uma busca incessante por vantagens competitivas propiciadoras de condições básicas para a sua sobrevivência nesses cenários. Para tanto, correntes de estudos apresentam que esse caminho passa pelo balanceamento dos investimentos e recursos pertencentes às organizações nas atividades de *exploitation* e *exploration*, e quando isso ocorre, essas organizações são denominadas ambidestras (LUBATKIN; SIMSEK; LING; VEIGA, 2006). Nesse sentido, organizações ambidestras são aquelas que conseguem equilíbrio entre essas duas forças.

Duncan (1976) definiu uma organização ambidestra como sendo aquela que, a partir do desenvolvimento de suas próprias habilidades de gestão, é capaz de adotar demandas conflitantes (*exploitation* e *exploration*). Segundo Severgnini, Galdameze e Vieira (2019), um dos mais representativos estudos sobre Ambidestria Organizacional é o de March (1991) ao defender que *exploitation* e *exploration* são vistas como aprendizados a partir de atividades diferentes que concorrem entre si em uma empresa com escassez de recursos. Já Simsek, (2009), conclui que organizações ambidestras são caracterizadas por realizarem com extrema sabedoria e perfeição as duas demandas conflitantes (*exploitation* e *exploration*).

A força ocasionada pela *exploitation*, segundo March (1991, p. 71), incorpora elementos importantes, como é o caso do refinamento de processos, melhoria de produção, elevação da eficiência na implementação e execução das atividades, definidas como “velhas certezas”. Já na *exploration* são inseridos elementos como pesquisas, possibilidades de riscos, processos de experimentação, maior flexibilização e novas descobertas, além de novas formas de inovação, definidas aqui como “novas possibilidades”.

As duas forças conflitantes (*exploitation* e *exploration*) são caracterizadas por outros autores, conforme consta no Quadro 2.

Quadro 2 - Caracterização de *Exploitation* e *Exploration*

AUTORES	CARACTERIZAÇÃO	
Benner e Tushman (2003, p. 245); Benner e Tushman (2015)	<i>Exploitation</i>	Envolve “mudanças incrementais, técnicas de gestão por processos e de <i>design</i> ”, explora recursos existentes e atende as pressões de desempenho de curto prazo.
	<i>Exploration</i>	Abrange mudanças radicais, criação e inovação, além de estar voltada para adaptações de desempenho de longo prazo.
He e Wong (2004)	<i>Exploitation</i>	Está relacionado com “estruturas mecanicistas, sistemas fortemente conectados, caminhos contínuos, rotinas, controle, burocracia, mercados e tecnologias estáveis”. Objetiva a melhoria de mercados e produtos existentes.
	<i>Exploration</i>	Está associada com as “estruturas orgânicas, sistema de baixa conexão, novos caminhos, improvisação, autonomia, caos, mercados e tecnologias emergentes”. Foca em novos mercados e produtos.
Zimmermann, Raisch e Birkinshaw (2015, p. 1120)	<i>Exploitation</i>	Envolve a utilização e o compartilhamento do conhecimento existente entre parceiros.
	<i>Exploration</i>	Abrange a criação de novos conhecimentos entre os parceiros envolvidos.

Fonte: Adaptado de Severgnini, Galdameze e Vieira (2019).

Como se observa no Quadro 2, as forças conflitantes (*exploitation* e *exploration*) mostram-se caracterizadas com foco muitas vezes diferentes. Benner e Tushman (2003), como exemplo, dão ênfase nas mudanças radicais ou incrementais e no prazo em que são implementadas, enquanto que He e Wong (2004) focam na estrutura e nos produtos e mercados. Já Zimmermann, Raisch e Birkinshaw (2015) enfatizam muito a questão do conhecimento dos parceiros.

Sendo assim, o conceito de *exploitation* está relacionado à exploração de recursos existentes e atendimento das pressões de desempenho de curto prazo, objetiva a melhoria de mercados e produtos existentes e diz respeito ao compartilhamento do conhecimento existente entre os parceiros. Por outro lado, o conceito de *exploration* está voltado para adaptações de desempenho de longo prazo, tem um enfoque em novos mercados e produtos e abrange novos conhecimentos entre os parceiros envolvidos (BENNER; TUSHMAN, 2003; BENNER; TUSHMAN, 2015; HE; WONG, 2004; ZIMMERMANN; RAISCH; BIRKINSHAW, 2015).

Com relação a possíveis padrões ou modelos a serem seguidos quando o assunto é Ambidestria Organizacional, Raish e Birkinshaw (2008) vislumbraram que, até 2007, existiam cinco correntes teóricas:

1) A primeira, tratando de temas relacionados nas decisões da firma em alguns modelos de Aprendizagem Organizacional (MARCH, 1991), Aprendizagem Generativa ou Adaptativa (SENGE, 1990), a *exploitation* como a utilização dos recursos existentes e o

aprendizado ocorrendo nas atividades de *exploration* (VASSOLO; ANAND; FOLTA, 2004), Aprendizado Individual ou Grupal (KILBURG, 2000), e estudos mostrando o tipo e o grau do aprendizado (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; HE; WONG, 2004). Nessa corrente, notam-se aqueles que afirmam que o correto balanceamento dos tipos de aprendizagens fortalece as estratégias de longo prazo (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; LEVINTHAL; MARCH, 1993; MARCH, 1991).

2) A segunda corrente trata a Ambidestria com foco nas decisões da inovação tecnológica (LEVINTHAL; MARCH, 1993). Nesse caso, são definidos dois tipos: a incremental (com adaptações dos produtos, processos ou conceitos de negócios) e a radical ou destrutiva (novos produtos e conceitos), analogamente conceituadas como *exploitation* e *exploration*, respectivamente (BENNER; TUSHMAN, 2003; SMITH; TUSHMAN, 2005). Para Tushman e O'Reilly (1996), a organização ambidestra é a firma que habilidosamente consegue administrar estratégias simultâneas de inovação incremental e radical, e que, as organizações com maior sucesso são empresas que utilizam decisões estratégias ambidestras, pois conseguem saber e fazer uso de forma adequada, a partir das suas necessidades e com decisões equilibradas.

3) Da questão de adaptação organizacional surge a terceira corrente, em que são tratadas as decisões estratégicas organizacionais entre continuidade e mudanças que o ambiente demanda da firma – em destaque para o papel da liderança como fator de relevância para o sucesso da firma ambidestra, sendo a alta gerência direcionada para as mudanças radicais e a média gerência para mudanças incrementais (HUY, 2002), e que, no longo prazo, uma organização ambidestra deve balancear a continuidade de seus produtos, processos, serviços e negócios com a mudança e a abertura para novas oportunidades, novos negócios, novos produtos, serviços e processos (BROWN; EISENHARDT, 1997; PROBST; RAISCH, 2005).

4) A quarta corrente aborda a Ambidestria no campo da gestão estratégica, citando aqui a pesquisa de Raisch e Birkinshaw (2008), que identificou estudos sobre o dilema entre as decisões estratégicas indutivas que, analogamente estão relacionadas à *exploitation*, pois estão associadas ao conhecimento já existente, e a autônoma, associada à *exploration*, a criação de novos conhecimentos.

5) A última corrente tratou de temas relacionados ao desenho da organização no que tange a sua eficiência e flexibilidade também abordada do ponto de vista da decisão ambidestra, sendo um paradoxo organizacional, uma vez que a visão mecanicista está relacionada ao aumento da eficiência, da centralização e da hierarquia e a visão orgânica das estruturas, com a flexibilidade operacional, a autonomia e a descentralização. Sendo a empresa ambidestra, a

firma com habilidade de gerir uma organização complexa que busque a eficiência em curto e longo prazo (ADLER *et al.*, 1996; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Portanto, a partir de uma análise sobre as correntes teóricas evidenciadas por Raish e Birkinshaw (2008), percebe-se que o conceito de ambidestria é um conceito ainda em construção, podendo ser entendido como aprendizagem organizacional, inovação tecnológica, adaptação organizacional, gestão estratégica e eficiência e flexibilidade (ADLER *et al.*, 1996; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; BENNER; TUSHMAN, 2003; MARCH, 1991; SENGE, 1990; LEVINTHAL; MARCH, 1993; SMITH; TUSHMAN, 2005)

Alguns estudos (CHI *et al.*, 2017; JUNNI *et al.*, 2013) apresentam que a Ambidestria nas empresas tem mostrado tanto medidas de desempenhos perceptivos diferentes entre concorrentes quanto os objetivos notados a partir do crescimento da empresa. Nesses estudos, a *exploration* contribuiu para o desempenho por meio do crescimento, enquanto a *exploitation* contribuiu para aumentar a lucratividade (JUNNI *et al.*, 2013). Também não foi percebida qualquer relação entre a Ambidestria e o desempenho ou, se acontecer, o seu resultado foi incerto (LIN; YANG; DEMIRKAN, 2007; VENKATRAMAN; LEE; IYER, 2007) e efeitos negativos (ATUAHENE-GIMA, 2005).

Além disso, estudos encontraram que Ambidestria e o desempenho da organização movem em uma mesma direção, ou seja, o fato da organização ser ambidestra indicará uma melhoria no seu desempenho (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HE; WONG, 2004; LUBATKIN *et al.*, 2006).

Para O'Reilly e Tushman (2013), há uma relação positiva entre a Ambidestria e o aumento de inovação na empresa, entre a Ambidestria e o desempenho financeiro das empresas, entre a Ambidestria e as taxas de sobrevivência mais altas, entre a Ambidestria e o crescimento das vendas, entre a Ambidestria e uma melhor avaliação da empresa no mercado e, por último, entre a Ambidestria e a sobrevivência da empresa.

Sobre a importância da adoção da ambidestria por micro e pequenas empresas, Felício, Caldeirinha e Dutra (2019) realizaram um estudo que demonstraram a dificuldade que os gestores dessas organizações tem em adotar inovações do tipo disruptivas, por requererem um nível de flexibilidade nas regras e rotinas capazes de facilitar o processo de informalidade nas comunicações e adoção de novos tipos de produtos/serviços. Além disso, também exigem estruturas menos flexíveis, com maior nível de centralização e comunicações formais. O estudo mostra ainda que, nas MPEs, os maiores desempenhos ocorrem com a adoção de inovações incrementais.

Os possíveis efeitos positivos da Ambidestria no desempenho das empresas são considerados moderados a partir de fatores contextuais (CHI *et al.*, 2017; JUNNI *et al.*, 2013), como fatores afetivos e cognitivos humanos e capacidade demográfica e de absorção (JANSEN *et al.*, 2006; ROTHAERMEL; ALEXANDRE, 2009; POPADIUK, 2015). Como se observa, a Ambidestria, como forma de estratégia de gestão poderá gerar impacto nos resultados que poderão ser importantes para que as organizações possam ter poder de competitividade frente aos seus concorrentes.

Para Lin, Yang e Demirkam (2007), quando as organizações estão operando em ambientes de frequentes mudanças, notou-se que o processo de Ambidestria Organizacional trouxe resultados benéficos e, por outro lado, a formação de parcerias ambidestras trará benefícios a grandes empresas, enquanto uma parceria com ênfase ou na *exploration* ou na *exploitation* trará pontos positivos apenas para pequenas empresas. Faça algum comentário aqui

Observou-se que vários trabalhos apontam lacunas nos estudos sobre Ambidestria Organizacional. Simons (2010) identificou uma lacuna voltada à ausência de compreensão sobre a condição que as organizações têm de, ao mesmo tempo, aproveitarem suas atuais competências e recursos (*exploitation*) e a busca para conquistarem outras competências ainda não obtidas (*exploration*) como forma de conseguir um maior desempenho e buscando sua sobrevivência (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Para Liu e Leitner (2012) e Turner *et al.* (2015), tem ocorrido, nos últimos anos, uma tendência crescente em estudos sobre a implementação da Ambidestria nas empresas, alcançada a partir do planejamento. Estudo realizado por Sailer (2019) mostra, através da teoria da rotina, que o gerenciamento de um planejamento pode influenciar e/ou implicar nos resultados a serem alcançados em um processo de Ambidestria, a partir dos métodos utilizados para o gerenciamento dos processos.

Em se tratando do tema da Ambidestria, estudiosos do assunto (AHRENS; CHAPMAN 2004; CAO, GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; HENRI 2006B; MUNDY, 2010; SIMONS, 2010) concluem que as lacunas existentes sobre o tema se devem ou pela inexistência de análises sobre possíveis efeitos causados isoladamente pela *exploitation* ou *exploration* nos resultados das organizações ou, por outro lado, segundo Eisenhardt e Martin (2000), Ahrens e Chapman (2004) e Simons (2010), pela inexistência ou omissão dos controles gerenciais que apenas se interessam em dar ênfase em criar meios (eficiência) e buscar eficácia (resultados) dos recursos existentes, desconsiderando e não dando a devida importância a outras diferentes formas de aportar seus recursos e ações tendo como finalidade a utilização simultânea de *exploitation* ou *exploration*.

A sugestão dada por Gupta, Smith e Shalley (2006) e Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), sobre as dimensões de Ambidestria (*exploration* e *exploitation*), leva ao entendimento de que elas têm que acontecer de forma sinérgica e, assim, buscarem juntas uma interação, aumentando sua capacidade de desempenho. Assim também é o que sugerem Gibson e Birkinshaw (2004) e Hill e Birkinshaw (2014), mas, acrescentam que ainda não se tem evidências empíricas de como isso acontece ou de como poderá acontecer uma interação equilibrada na utilização dos recursos (*exploration* e *exploitation*).

Para Takahashi *et al.* (2017), a partir do uso simultâneo dos recursos, as organizações poderiam aumentar suas capacidades, aumentando, assim, a eficácia nos resultados dos seus negócios. Segundo Li e Lin (2008), o gestor deve ter uma percepção clara sobre o ambiente em que se passa esse processo, pois, dependendo disso, é que será possível ou optar pelo desenvolvimento de um processo ambidestro ou mesmo fazer a opção pela *exploration* ou pela *exploitation*.

Assim, as organizações poderão tornar suas decisões mais flexíveis, propiciando maior nível de sensibilidades nos problemas dos clientes e, como consequência, oferecendo produtos de acordo com a necessidade deles (*exploration*) ou, a partir das suas experiências e vivências, produzir apenas inovações incrementais (*exploitation*).

Sinha (2019) procurou identificar o que realmente determinava a escolha pelas empresas da utilização da Ambidestria como uma estratégia deliberada. A resposta encontrada foi a de que o processo de Ambidestria na empresa sempre é iniciado pela alta gerência, a partir das próprias habilidades e existência de orientações em relação à Ambidestria, bem como, por ações e/ou comportamentos que irão levar a empresa a evoluir no seu ambiente mercadológico.

Para Taylor e Helfat (2009) é função primordial dos gestores a regência de todos os processos que envolvam novas e antigas tecnologias e seus ativos complementares, o que requer que o seu comportamento como gestor fique, na maioria das vezes, direcionado apenas para a afirmação e continuidade dos conhecimentos existentes. Para os mesmos autores, as organizações, para se manterem competitivas, devem periodicamente revisar seus processos de forma que eles levem a organização para a adoção de ações equilibradas de *exploration* e *exploitation*.

Segundo Tushman e O'Reilly III (1996), organizações ambidestras devem ter capacidade de atingir objetivos e sucesso por longos prazos, por meio de uma maior flexibilidade para implementar estratégias inovadoras incrementais e radicais. Por outro lado, as organizações estarão sujeitas a fracassos quando seus gestores forem defensores de velhos processos e resistentes às novas tecnologias. O'Reilly e Tushman (2007) colocam como sendo

de muita importância, a capacidade das organizações de se dotarem de competências dinâmicas (habilidade de reconfigurar seus ativos e suas competências de forma repetitiva e intencional) e de mudanças contínuas desafiando os paradigmas organizacionais, sendo essas características essenciais para as organizações ambidestras.

Simsek (2009) identificou duas dimensões de Ambidestria. A primeira, denominada de dimensão temporal, em que a Ambidestria é uma forma conseguida ao longo do tempo e em sua trajetória, realizada com ou sem separação temporal. E a segunda, a estrutural, há um tratamento do cenário em que ocorre a Ambidestria, seja na mesma unidade (independente), ou entre as unidades de negócio (interdependente). Simsek (2009) construiu um modelo que denominou de tipologia da Ambidestria Organizacional, mostrando as quatro possíveis formas de Ambidestrias sintetizadas na Figura 2.

Figura 2 - Tipologia da Ambidestria Organizacional

		Dimensão Estrutural	
		Dentro da mesma unidade de negócio (INDEPENDENTE)	Entre as unidades de negócios (INTERDEPENDENTE)
Dimensão Temporal	SIMULTÂNEO	Harmônica	Fracionada
	SEQUENCIAL	Cíclica	Recíproca

Fonte: Adaptado de Simsek *et al.* (2009).

Conforme é apresentado na Figura 2, nas tipologias idealizadas por Simsek (2009), percebem-se suas características em relação às dimensões Estrutural e Temporal. Na Ambidestralidade Harmônica, as forças conflitantes (*exploration* e *exploitation*) se dão na mesma unidade de negócio e de forma simultânea. Na Ambidestria Fracionada, as forças atuam de forma simultânea e em diferentes unidades de negócios.

Na terceira tipologia, a Ambidestralidade Cíclica, as forças acontecem na mesma unidade de negócio e de forma sequencial. Por último, na Ambidestralidade Recíproca, a *exploration* e *exploitation* acontecem sequencialmente e entre unidades de negócios diferentes.

Ainda com relação ao seu estudo sobre as tipologias, Simsek (2009) mostrou possíveis soluções a serem gerenciadas. Essas soluções podem ser vistas e caracterizadas conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Soluções segundo a tipologia da ambidestralidade organizacional

Tipo de ambidestralidade	Solução
Harmônica	A conciliação das tarefas na unidade é fundamental, tendo o papel do Gestor como principal conciliador.
Fracionada	Necessidade de se implementar mecanismos de integração entre as unidades de negócio e maior colaboração entre as equipes implementadoras, uma vez que as inovações ocorrem com equipes de projeto multiunidades.
Cíclica	Necessidades de atuação ora com inovações incrementais, ora com inovações radicais ou mais relevantes.
Recíproca	Os processos de inovação se desenvolvem por estruturas <i>ad-hoc</i> , flexíveis e com formação de um time de projeto multiunidades.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Como opções de soluções, as questões relacionadas com a Ambidestria não se resumem apenas aos tipos determinados pelo estudo realizado Simsek (2008) e apresentado no Quadro 3. Kaupilla (2010), por exemplo, mencionou a ocorrência simultânea da ambidestralidade (*exploration* e *exploitation*) nos ambientes internos e externos da empresa. Esse fenômeno pode ocorrer, segundo o autor, quando há a procura de potencialização tanto da *exploration* quanto da *exploitation* internamente, entre os parceiros da organização. Nesse caso, os recursos corporativos são limitados, em qualquer deles (Tecnológico, humano ou financeiro) e para que se possam alcançar resultados mais satisfatórios de desempenho da *exploration* e da *exploitation*, o equilíbrio interno das atividades é crucial, sendo que, na maioria das vezes, ocorre no ambiente externo.

Assim, concluída essa breve discussão acerca dos conceitos existentes na literatura sobre Ambidestria Organizacional, a seguir, será tratada a sua tipologia.

2.1.1 Tipos de Ambidestria Organizacional

Os tipos de Ambidestria Organizacional, segundo Karrer e Fleck (2015), possibilitam com que as empresas possam decidir por implantar e/ou sustentar um processo de Ambidestria e, assim, poder, com maior nível de sucesso, administrar possíveis estratégias para lidar com fenômenos paradoxais nas organizações, assim como elaborar suas próprias ferramentas de gestão.

A literatura sugere dois tipos de Ambidestria, denominados de genéricos, o primeiro é a “Ambidestria Contextual” e o segundo, a “Ambidestria Estrutural” (GIBSON;

BIRKINSHAW, 2004; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SIMSEK, 2009; CHANG; HUGHES; HOTHOTH, 2011; JANSEN *et al.*, 2006; TUAN, 2014; TURNER; SWART; MAYLOR, 2015). Encontrou-se, também, outros dois sendo considerados como adicionais, a saber: “Ambidestria Comportamental” e “Ambidestria Temporal” (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; SIMSEK, 2009; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015).

Dentro desse contexto, pode-se observar mais claramente, a partir a interpretação desses tipos de Ambidestrias que virão em seguida.

2.1.1.1 Ambidestria Contextual

Para Simsek (2009), esse tipo de Ambidestria diz respeito aos meios ou procedimentos (métodos), hábitos e rotinas (práticas) e técnicas (processos) implementados por uma organização. Refere-se ainda, à capacidade comportamental possuída por uma organização com o propósito de atingir, de forma simultânea, o alinhamento (evitar o caos) e a adaptabilidade nas unidades de negócios (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TUAN, 2014).

Segundo Simsek (2009, p. 209), “alinhamento é a coerência entre todos os padrões de atividades na unidade de negócio [...]”, enquanto a “[...] adaptabilidade é a capacidade de reconfiguração das atividades na unidade de negócio de forma rápida visando atender às novas demandas no ambiente da tarefa”.

Como antecedentes à capacidade da organização em adotar esse tipo de Ambidestria, o Quadro 4 demonstra o pensamento defendido por alguns autores:

Quadro 4 - Principais antecedentes da Ambidestria Contextual

Antecedentes	Teóricos
Dinamismo ambiental	Lavie, Stettner e Tushman (2010); Chang, Hughes e Hotho (2011).
Ambiente complexo	Gibson e Birkinshaw (2004); Simsek (2009).
Capacidade de reconfiguração	Gibson e Birkinshaw (2004); Tuan (2014).
Alinhamento estratégico da unidade	Gibson e Birkinshaw (2004); Simsek (2009).
Adaptabilidade organizacional	Tushman e O'Reilly III (1996); Gibson e Birkinshaw (2004); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly III e Tushman, (2008); Tuan (2014).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme explicitado no Quadro 4, o Dinamismo Ambiental, a complexidade do ambiente, a capacidade de reconfiguração, o alinhamento estratégico da unidade e a adaptabilidade organizacional são os principais determinantes da Ambidestria Organizacional.

Assim, percebe-se que as empresas deverão apresentar uma dinamicidade em se alinhar e se adaptar a aspectos que podem não estar presentes no momento de decidir sobre adotar esse tipo de Ambidestria como Dinamismo Ambiental, Ambiente complexo, Capacidade de Reconfiguração, Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional.

Vale salientar que, conforme os próprios autores levantados no quadro, a não existências de tais antecedentes ou, pelo menos, parte deles, poderá causar um desalinhamento de atitudes, podendo proporcionar o aperecimento de aspectos negativos no cotidiano dessas organizações, podendo contribuir para um menor desempenho das suas atividades e resultados.

2.1.1.2 Ambidestria Estrutural

Assim como a Ambidestria Contextual, a Ambidestria Estrutural também se refere aos meios ou procedimentos (métodos), hábitos e rotinas (práticas) e técnicas (processos) que uma organização se utiliza (SIMSEK, 2009) e ainda ao comportamento que uma organização tem para conseguir um alinhamento (evitar desordens/desorganizações) e a condição de adaptabilidade (evitar a imobilidade ou estagnação) em toda a sua estrutura (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TUAN, 2014).

Simsek (2009) ainda explica que nesse tipo de Ambidestria devem-se considerar apenas as camadas hierárquicas superiores, uma vez que características essenciais como a subjetividade, diferentes habilidades e competências, existências de incentivos e a própria cultura são condições necessárias.

Como principais características, a Ambidestria Estrutural apresenta necessidades de adoção de estruturas duais, geralmente apresentadas por níveis mais elevados da hierarquia, com competências diferenciadas, certa capacidade de abstração e com sistemas de incentivos, cultura e processos bem definidos (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996; BENNER; TUSHMAN, 2003; JANSEN *et al.*, 2006; SIMSEK, 2009; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010).

O Quadro 5 faz menção às percepções de estudiosos sobre esse tipo de Ambidestria no que concerne aos seus aspectos antecedentes.

Quadro 5 - Principais antecedentes da Ambidestria Estrutural

Antecedentes	Teóricos
Estrutura dual da organização	Gupta, Smith e Shalley (2006); Raisch e Birkinshaw (2008); Simsek (2009).
Cultura organizacional	Benner e Tushman (2003); He e Wong (2004); Raisch e Birkinshaw (2008); Simsek (2009); Lavie, Stettner e Tushman (2010); Turner, Swarte Maylor (2013).
Descentralização	Tushman e O'Reilly III (1996).
Capacidade absorptiva	Tushman e O'Reilly III (1996); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly III e Tushman (2008); Lavie, Stettner e Tushman (2010).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Pelo Quadro 5, pode-se perceber como principais diferenças dos outros tipos de Ambidestria, a necessidade de lidar com estruturas duais nos níveis mais altos da organização, a existência de diferentes competências e a alta capacidade de abstração no ambiente estrutural.

Da mesma forma que a interpretação do quadro anterior, a não existências dos antecedentes citados no Quadro 5, poderá causar um desalinhamento de atitudes, podendo proporcionar o aperecimento de aspectos negativos no cotidiano dessas organizações, podendo contribuir para um menor desempenho das suas atividades e resultados.

2.1.1.3 Ambidestria Comportamental

Essa modalidade de Ambidestria é a que prioriza e objetiva, essencialmente, atividades que tenham adaptabilidade e sintonia com a organização, vistos a partir de programas e/ou processos que possam instruir, estimular ou criar incentivos aos funcionários (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; SIMSEK, 2009). A Ambidestria Comportamental, segundo Simsek (2009), deve ser adotada em apenas uma unidade de negócio, sendo essa unidade significativa para o Aprendizado Organizacional.

O Quadro 6 apresenta as percepções de estudiosos sobre os antecedentes desse tipo de Ambidestria no que concerne aos seus aspectos antecedentes.

Quadro 6 - Principais antecedentes da Ambidestria Comportamental

Antecedentes	Teóricos
Comportamento colaborativo	Lubatkin <i>et al.</i> (2006).
Equipe de gestão de topo	Lubatkin <i>et al.</i> (2006); Simsek (2009); Papachroni, Heracleous e Paroutis (2015).
Confiança nas relações	Adler, Goldoftas e Levine (1999).
Flexibilidade dos gestores	Tushman e O'Reilly III (1996).
Conflito interorganizacional	Tushman e O'Reilly III (1996); He e Wong (2004); Lubatkin <i>et al.</i> (2006); e Chang, Hughes e Hotho (2011).
Transferência/compartilhamento de conhecimento	Dunlap, Marion e Friar (2013).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Assim, conforme reportado no Quadro 6, a literatura tem mapeado, como principais antecedentes da Ambidestria Organizacional, o Comportamento Colaborativo, equipes de gestão de topo, confiança nas relações, flexibilidade dos gestores, conflitos interorganizacionais e a transferência/compartilhamento de conhecimento. Nessa perspectiva, a ênfase ao comportamento é perfeitamente percebida quando se analisa o Quadro acima. Nele, evidencia-se que todos os aspectos antecedentes estão, direta ou indiretamente, relacionados com o comportamento exigidos nesse tipo de Ambidestria.

Aqui também se repete os exemplos anteriores, ou seja, a não existências dos antecedentes citados no Quadro 6, poderá causar um desalinhamento de atitudes, podendo proporcionar o aparecimento de aspectos negativos no cotidiano dessas organizações, podendo contribuir para um menor desempenho das suas atividades e resultados.

Fato a ser acrescentado é o de que, por se tratar de comportamento que irá gerar um clima organizacional propício ou não para um melhor desempenho, Lubatkin *et al.* (2006) e Dunlap, Marion e Friar (2013) concordam em ser esse tipo de Ambidesria, se não o mais importante, mas aquele que mais contribui, positiva ou negativamente, para o resultado final do desempenho das organizações.

2.1.1.4 Ambidestria Temporal

No último tipo de Ambidestria indicado, há a necessidade de a organização alternar a utilização da *exploration* e *exploitation* em períodos diferentes (curto prazo e longo prazo) em que a organização venha a colocar em risco sua possível estabilidade propiciando vantagens com equilíbrio em suas atividades.

Nesse caso, a organização deve atingir o processo de *exploration* e *exploitation* a partir de suas alternâncias de execução, ou seja, precisará "romper" com uma possível estabilidade (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996; GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015). Como percepção de estudiosos do assunto, o Quadro 7 apresenta os principais aspectos que antecedem a adoção da Ambidestria temporal.

Quadro 7 - Principais antecedentes da Ambidestria Temporal

Antecedentes	Teóricos
<i>Trade-off exploration versus exploitation</i>	March (1991); He e Wong (2004); Cao, Gedajlovic e Zhang (2009).
Alocação de recursos internos e externos	Gupta, Smith e Shalley (2006); Benner e Tushman (2003); Cao, Gedajlovic e Zhang (2009).
Tarefas rotineiras e não-rotineiras	Raisch <i>et al.</i> (2009); Mom, Van Den Bosch e Volberda (2009).
Inovação incremental e descontinuada	Tushman e O'Reilly III (1996); He e Wong (2004); Raisch <i>et al.</i> (2009).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ainda com relação aos tipos de Ambidestria Organizacional, Gibson e Birkinshaw (2004) defendem uma Ambidestria Contextual na qual *exploitation* e *exploration* podem ocorrer em uma mesma unidade de negócio e, no limite, se desdobrar até o nível do funcionário responsável por decidir a alocação de esforços nas tarefas profissionais diárias. Nesse caso, poderia ocorrer um aumento das tensões entre eficiência e flexibilidade, estratégias de diferenciação e de custo, e integração global e capacidade de resposta, pois os gestores teriam que fazer suas respectivas escolhas individuais entre cada uma delas.

Vale ressaltar que a literatura discute outros tipos de Ambidestria, entre eles vê-se Ambidestria da Inovação (DUNLAP *et al.*, 2007), Ambidestria da Estratégica (JUDGE; BLOCKER, 2008), Ambidestria da Aprendizagem (KANG; SNELL, 2009) e Ambidestria Cognitiva (KARHU; RITALA; LOREDANA, 2016). Pelos tipos concebidos, isso pode levar à ambiguidade de como essas diferentes formas de Ambidestrias podem ocorrer.

Para Snehvrat *et al.* (2018), a melhor maneira para se resolver essas possíveis ambiguidades é criar categorias de Ambidestrias a partir de seus mecanismos, domínios ou processos. Segundo os autores, apesar do equilíbrio estrutural, contextual e temporal sejam mecanismos para o alcance da Ambidestria, essa também pode ser vista em domínios (estratégia, marca, aliança e outros) ou em processos que possam afetar as atividades organizacionais (inovação, cognição e aprendizado).

Como maior evidência para as questões apontadas, tem-se, por exemplo, a Ambidestria em processos de como sendo todas as práticas organizacionais que “facilitam a transferência e o aprendizado de conhecimento[...]” levando à “[...] conquista simultânea de inovação incremental e radical” (LIN *et al.*, 2016). Nesses dois casos/definições, enquanto a primeira concentra-se no processo de inovação, a segunda mostra como a Ambidestria é conseguida em um domínio específico da atividade organizacional (marcas).

O'Reilly e Tushman (2007) consideram que a empresa ambidestra tem a capacidade de mudança contínua, aonde, nessa linha de pensamento, diversas pesquisas apontam a relação de

empresas ambidestras com construtos que podem ser importantes na construção do modelo de gestão das empresas, entre eles estão aqueles estudados nesse trabalho, o Planejamento Estratégico e o Comportamentos Estratégico (JIANG; KORTMANN, 2014; JURKSIENE; PUNDZIENE, 2016; BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016; VAHLNE; JONSSON, 2017).

Há afirmações de que as conexões e/ou relações da Ambidestria Organizacional com outros construtos (capacidades dinâmicas, Comportamento Estratégico, Planejamento Estratégico, entre outros) podem estar no uso simultâneo das atividades de *exploration* e *exploitation*. Pode estar vinculada, também, à capacidade adaptativa da organização, ou seja, conjunto de capacidades universais que mais contribua para a mudança descontinuada da empresa (BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016).

Diante do que foi exposto e até mesmo corroborando com Jurksiene e Pundziene (2016), acredita-se que novos estudos, empíricos ou não, precisam ser desenvolvidos com o objetivo de esclarecer a relação entre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional.

Após todos esses levantamentos, comentários e interpretações de assuntos relacionados com o construto da Ambidestria Organizacional, busca-se a revisão sobre o segundo construto objeto de estudo da presente Tese.

2.2 Planejamento Estratégico

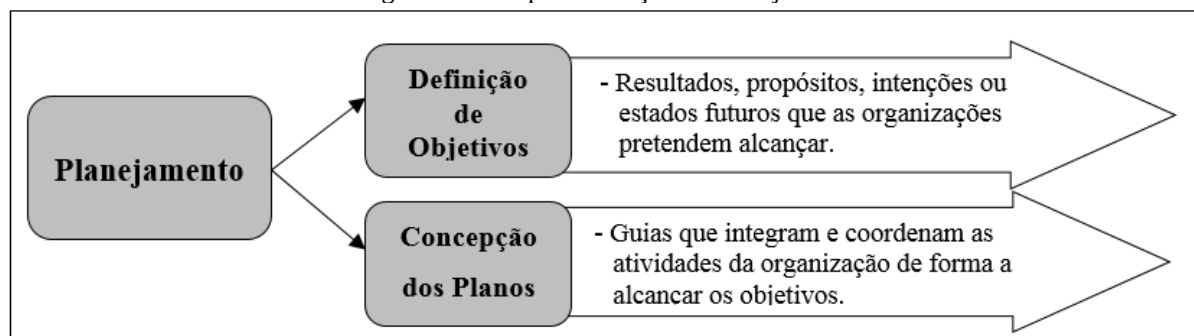
O ato de planejar vem desde os primórdios da humanidade e da história corporativa, tornando-se um instrumento obrigatório e usado por empresas de todos os segmentos com o propósito de manter sua sustentabilidade e longevidade (MENGOLLA; SAN'TANNA, 2001). Segundo Hindle (2002), o planejamento surge ainda na pré-história, quando as famílias, sem ter condições de conservações dos seus alimentos, os consumiam de acordo com seu tempo de conservação, tendo que procurar materiais necessários para o preparo no mesmo momento de preparação da refeição.

Pode-se considerar como marco inicial de utilização do Planejamento Estratégico, as ideias de Simon (1965), que o identificou como sendo a adoção de várias ações e deliberações que deverão ser executadas em um tempo previamente estabelecido. O tema Planejamento Estratégico foi bastante explorado e discutido a partir do final dos anos 90, destacando a sua importância para temas específicos ligados à gestão como o aprendizado nas organizações

(ARGYRIS, 1993), o processo decisório (AUDY; BECKER, 2000) e o alinhamento estratégico da organização (ENDERSON; VENKATRAMAN, 1999; SABHERWAL; CHAN, 2001).

Para Sobral e Peci (2013), como uma função da administração, devem ser propósito e responsabilidade do planejamento, definir os principais objetivos organizacionais (essa como primeira atribuição), bem como conceber ações para integrar e coordenar as atividades (segunda atribuição), conforme consta na Figura 3.

Figura 3 – A dupla atribuição do Planejamento



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013).

A Figura 3, proposta por Sobral e Peci (2013), indica as duas principais atribuições de um Planejamento Organizacional, separando as responsabilidades de cada atribuição e permitindo que se possa estabelecer um caminho mais seguro para o desenvolvimento e execução das atividades da organização.

Minztzberg (2004) fez muitas críticas com relação à elaboração de planejamento e comenta que, para melhor entendimento e preparação de um Planejamento Estratégico, vários conceitos importantes deverão ser considerados. Conforme sua visão, planejar é estar com o pensamento e as ações de controle voltadas para o futuro, além da adoção de um processo decisório integrado formalmente estabelecido com o intuito de gerar um resultado de acordo com o que foi estabelecido.

Para Minztzberg (2004), o planejamento está situado no ponto mais extremado da formalização de uma conduta para a organização, mediante a utilização de processos decisórios e ações estratégicas de gestão, a partir da divisão de tarefas articuladas e racionais para o alcance dos objetivos propostos.

Sirén e Kohtamäki (2016) definem o Planejamento Estratégico como sendo um modo de gerenciamento empresarial, praticado sem poder de delegação e de responsabilidade da alta administração, que cria e avalia possibilidades de ações e possíveis reações a partir de demandas do ambiente da organização (externamente e internamente). Os mesmos autores prosseguem afirmando que o Planejamento Estratégico não deve ser tratado como uma ferramenta a ser

formulada de forma ocasional ou rotativa, mas deve ter formulação regular, mesmo que seja em tempo diferente (anual, bianual ou outro espaço maior de tempo).

Por se concentrarem muito em rotinas operacionais, grande parte dos gestores deixa de ser também um planejador. Nessa perspectiva, Policastro (2000) define cinco razões importantes que sugerem a aplicação da ferramenta de Planejamento nas organizações:

1) As rápidas transformações ocorridas no mercado, pelo avanço tecnológico atual, tornando a gestão muito mais complexa, permitindo, assim, que a adoção do Planejamento Estratégico venha auxiliar na tomada de decisão futura, aproveitando melhor as oportunidades que venham a aparecer, além de tornar a empresa mais preparada para possíveis mudanças que possam acontecer no seu ambiente mercadológico;

2) Apenas a realização de um controle financeiro mais austero e eficiente, não garante os bons resultados de uma empresa em ambientes tão instáveis, assim, usando o Planejamento Estratégico, os gestores podem indicar uma direção mais real se atingir os objetivos traçados, sobretudo em longo prazo;

3) O maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores, de todas as áreas da empresa, facilita com que os esforços sejam direcionados para um mesmo objetivo;

4) Essa é uma ferramenta muito eficiente para conscientizar e sensibilizar *stakeholders* (principalmente acionistas e credores) sobre as atividades e resultados da empresa; e

5) Também permite utilizá-lo como forma de melhor se relacionar e inserir os *stakeholders* no ambiente da empresa.

Portanto, conforme Policastro (2000), o Planejamento Estratégico auxilia no aproveitamento das oportunidades, tornando as empresas mais adaptáveis às mudanças ambientais que possam ocorrer seu ambiente mercadológico. Sendo assim, é possível identificar caminhos que levem ao alcance dos objetivos organizacionais, com um maior comprometimento dos colaboradores e conscientização dos *stakeholders*, inserindo-os no contexto organizacional.

Segundo Meirelles (2003), a formalidade e a precisão devem acompanhar o desdobramento das estratégias em planos e ações operacionais, no intuito de testar a consistência da tomada de decisão, objetivando, dessa forma, os melhores resultados possíveis. Sendo assim, o acompanhamento preciso da implementação e uma comunicação clara das ações, são fatores que aumentam as chances de ter um planejamento estratégico mais satisfatório.

Em contrapartida, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o Planejamento Estratégico não representa a criação de ações estratégicas, já que essas não podem acontecer

formalmente e de forma estruturada. Percebe-se na prática, que, estudando planejamento, o conceito de estratégia está diretamente relacionado e interligado, e na visão atual, não podem ser vistos de forma desconectados, pois somente através deles, de forma integrada, as organizações podem determinar objetivos e caminhos a serem seguidos.

Na comparação feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a formulação de uma estratégia como um plano é ter uma visão de futuro. Por outro lado, ter a estratégia como um padrão a ser adotado é perceber a existência de um passado. Portanto, as empresas fazem planos a partir de experiências vividas para a obtenção de um resultado pretendido. Segundo os mesmos autores, um possível fracasso na elaboração do planejamento vem pela natureza formalizada e institucionalizada da empresa, já que esses planos levam a uma possível inflexibilidade das ações programadas.

Pensamento semelhante sobre Planejamento Estratégico é tratado por Nakagawa (1993) quando afirma ser uma ferramenta lógica e sistemática preocupada com os resultados futuros das decisões realizadas no presente. O planejamento tem início a partir de uma avaliação atual da organização, fazendo uma comparação com resultados atingidos no passado em que, a partir dessa comparação, faz-se uma projeção levando em consideração possíveis acontecimentos em um futuro. O mesmo autor completa que, de modo geral, trata-se do ato da tomada de decisão anterior a acontecimentos reais, que os gestores escolherão entre algumas ou várias possibilidades de ações para a implementação de prováveis cenários futuros.

Na década atual, mudanças importantes aconteceram no que se refere às novas conceituações de Planejamento Estratégico que, segundo Phillips e Moutinho (2014) fez ressurgir nas empresas a importância de adotar essa ferramenta de gestão. Seguindo este mesmo pensamento, Balarezo e Nielsen (2017) afirmam que as mudanças e transformações ambientais possibilitaram às empresas uma noção da utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta essencial de gestão.

Segundo Ojha, Patel e Sridharan (2019), o Planejamento Estratégico pode influenciar direta e negativamente no desempenho operacional, havendo três razões para isso: pela existência de possíveis sinergias e eficiência limitada de pacotes de recursos; pela capacidade de utilizar o aprendizado e a integração do passado; e por um possível aumento da incerteza e o risco nas atividades desenvolvidas já que, em caso de mudança do plano estratégico com frequência, isso pode ocasionar um aumento dos erros e inconsistências nas rotinas e atividades, além de diminuir a coordenação.

Para Lerner (2002), a finalidade do Planejamento Estratégico é a previsão ou antecipação de ações que podem vir a acontecer durante um determinado período de tempo

(curto, médio ou longo prazo) que venha a contribuir para a tomada de decisão que possibilite a empresa a alcançar resultados satisfatórios. A existência de um Planejamento Estratégico implicará em proporcionar aos gestores, uma condição razoável de sustentação metodológica, de como se estabelecer o melhor caminho a ser seguido e as melhores formas de como chegar.

Pela própria estrutura de elaboração e estruturação, Reginato (2011) sugere o Planejamento Estratégico como um importante meio para auxiliar gestores em questões específicas do mercado, podendo antecipar suas prováveis variações de comportamento. Ressalte-se que as empresas, no momento de implementar o seu planejamento, podem enfrentar dificuldades se não apontar com clareza qual será a sua extensão e até onde quer abranger, caso contrário, não será um Planejamento Estratégico (REGINATO, 2011).

Corroborando com o mesmo pensamento, Oliveira (2017) trata o Planejamento Estratégico organizacional com sendo importante ferramenta a ser utilizada por gestores de empresas, propiciando maiores e melhores condições de atendimento de objetivos pré-estabelecidos, uma vez que interpreta todas as variáveis que se apresentam nos ambientes interno e externo em que as empresas estão inseridas. Em se tratando de visão empresarial, Kaufmann *et al.* (2003) tratam como sendo uma ferramenta capaz de apresentar, projetar e compilar a missão da instituição. Estes autores defendem ainda que os objetivos para atingir a estratégia elegida antecipem-se por meio das análises e ainda dispõem de mecanismos para atingir os resultados internos esperados.

Para Gębczyńska (2016), Planejamento Estratégico trata-se de um modelo utilizado pelas empresas para criar objetivos, metas, procedimentos, padrões de desempenho de acordo com sua estrutura, processos e comportamentos. Também, pode-se conceituar como um dispositivo a ser utilizado pela gestão e procura desenvolver um processo administrativo com vistas a desenvolver métodos que estabeleçam um direcionamento das organizações, a fim de maximizar seus (SOUZA; QUALHARINI, 2007).

É percebido que o tema Planejamento Estratégico passou a ser muito comentado, estudado e utilizado, principalmente, a partir da segunda metade do Século XX, ocasionando, assim, uma busca crescente por teorias e soluções para o melhor desenvolvimento das organizações. Além de todos os conceitos e definições mostrados anteriormente, o Quadro 8 ilustra como alguns autores definem Planejamento Estratégico.

Quadro 8 - Conceituações sobre Planejamento Estratégico

CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	AUTOR(ES)
Processo contínuo de tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar e executar as ações necessárias à execução dessas decisões e, por meio de um processo sistemático e organizado, mensurar os seus resultados frente às expectativas criadas.	Drucker (1984).
Processo de formulação de estratégias organizacionais em que se busca inserir uma organização no seu ambiente de atuação.	Drucker (1984).
Processo de alinhamento de ações para o alcance da missão e da continuidade das empresas, contemplando “a análise das variáveis do ambiente externo (identificação das oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (identificação de seus pontos fortes e fracos)”.	Catelli (2001, p.292).
Formalização que permite visualizar elementos estratégicos, como objetivos, metas, avaliados pontos fracos e fortes da organização, oportunidades e ameaças no ambiente externo. Isso ocorre com o conhecimento de informações importantes que são utilizadas para dar direcionamento aos negócios da organização.	Affeldt e Vanti (2009).
Processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolatividade.	Pereira (2010).
É um direcionador na eficácia de gestão empresarial. É comum nas organizações os gestores se comprometerem com a elaboração da estratégia, mas o desafio maior está na implementação da estratégia, pois o comprometimento não é o mesmo na fase de elaboração.	Rizzatti, Pereira e Amaral (2012).
Ferramenta de gestão que demonstra onde a organização se encontra em um estudo de ambientes.	Kich, Simon, Pereira e Costa (2012).
Alicerce metodológico para a construção dos caminhos a serem seguidos, visando otimizar a relação entre a organização e fatores externos a ela e permitindo a atuação de modo inovador e diferenciado.	Oliveira (2014).
Impulsionador da execução de atividades estratégicas que envolve todas as áreas das organizações, permitindo a participação de todos e exigindo comprometimento, transformando a organização, enfatizando a importância das informações, levando ao conhecimento o ambiente em que a organização se insere competitivamente, integrando pessoas, melhorando processos e otimizando recursos.	Varela, Barbosa e Farias (2015).
Ferramenta que possibilita se ter uma visão futura, e por esse meio a organização é impulsionada a seguir essa visão, tendo forças estratégicas capazes de manter seus objetivos.	Fernandes, Furtado e Ferreira (2016).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme consta no Quadro 8, o Planejamento Estratégico já foi compreendido como um processo (DRUCKER, 1984; CATELLI, 2001; PEREIRA, 2010), ferramenta (KICH; SIMON; PEREIRA; COSTA, 2012; FERNANDES; FURTADO; FERREIRA, 2016), impulsionador (VARELA; BARBOSA; FARIAS, 2015) e alicerce metodológico (OLIVEIRA, 2014). No entanto, o que se percebe, a partir dos vários conceitos demonstrados são definições semelhantes em que cada teórico busca diferenciar e/ou tentar esclarecer o tema de uma forma, mas, sem alterar as principais características do real objetivo do Planejamento Estratégico para as organizações.

Segundo Figueiredo (2010) definir um padrão de linguagem para o que venha a ser Planejamento Estratégico é impossível, uma vez que seu aspecto de complexidade impede um padrão único de definição. Para Ojha, Patel e Sridharan (2019), o Planejamento Estratégico busca contribuir com a identificação e seleção de possíveis oportunidades, objetivando a criação de valor para a empresa, por meio da utilização dos recursos necessários. Nesse contexto, as empresas devem buscar uma maior eficiência no investimento e controle da sua base de recursos materiais e imateriais.

Diante disso, percebe-se a necessidade de promover um maior autoconhecimento da organização; compreender melhor o ambiente externo; e posicionar a instituição frente à realidade, ressaltando que planejar não se resume em elaborar planos, pois um plano só cumpre sua finalidade quando, de fato é implementado e suas ações controladas (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

Vale salientar que o Planejamento Estratégico pode ser visto como o caminho a percorrer para que as organizações se preparem para superar a concorrência, por meio de uma visão de sustentabilidade dos mercados. Diante disso, um bom Planejamento Estratégico poderá trazer benefícios significativos para organizações (maior lucratividade e melhor governança corporativa). Entretanto, a utilização dessa ferramenta requer recursos e investimentos significativos em pesquisa de mercado e outros recursos e, nem sempre garante sucesso (KABEYI, 2019).

Para Melo e Nicolau (2017), existem divergências significativas quanto à compreensibilidade e aplicabilidade do Planejamento Estratégico para fins de tomada de decisão organizacional. Conforme essa visão há um comportamento distinto entre os grupos (privado e público) sobre a efetividade prática dada ao instrumento de Planejamento Estratégico para as decisões futuras nas organizações, indicando existir uma compreensão menor do grupo de profissionais do setor público no que se refere ao senso de utilidade do Planejamento Estratégico para a tomada de decisão.

Sendo assim, nota-se o caráter influenciador do Planejamento Estratégico como um instrumento eficaz ao processo decisório, o que representa um grande desafio para a consolidação e a orientação para os objetivos organizacionais, principalmente em organizações do setor público (MELO; NICOLAU, 2017).

Benetti *et al.* (2019) salientam que o Planejamento Estratégico poderia minimizar ou evitar os pontos de conflito, contribuindo no sentido de evitar ou auxiliar na solução dos possíveis riscos e/ou conflitos que poderiam surgir nas empresas. Neste caso, a percepção sobre a relevância da influência da gestão de riscos corporativos sobre o Planejamento Estratégico

poderia possibilitar na identificação de diversas oportunidades e iniciativas que contribuiriam para a integração das práticas de gestão (ARRUDA; MENCHINI; RUSSO, 2019). Para Neto, Marinho e Carvalho (2018) a implantação do Planejamento Estratégico pode auxiliar na sobrevivência das empresas, possibilitando a implantação de inovações e auxiliando no planejamento financeiro.

Nesse sentido, o Planejamento Estratégico exerce um importante papel quando aplicado em novos empreendimentos, principalmente na capacidade de sustentabilidade do negócio. Pode ser visto como um fator crucial para o desenvolvimento de todas as empresas, no entanto, quando voltado para novos empreendimentos, essa ferramenta desempenha um papel muito mais relevante, tendo em vista a economia global que requer um maior reconhecimento e incentivo aos novos negócios (ROSCOFF *et al.*, 2017).

A seguir será discutido o conceito de Comportamento Estratégico, tendo em vista que é um aspecto fundamental nesse estudo sobre os antecedentes da Ambidestria Organizacional em MPEs piauienses.

2.3 Comportamento Estratégico

O Comportamento Estratégico é um tema que gera interesse para estudo da comunidade científica. Em um breve levantamento, são encontrados vários trabalhos sobre essa temática, autores como Guliní (2005); Andretti (2008); Malone *et al.* (2008); Pleshko e Nickerson (2008); Andrews *et al.* (2009); Cancellier e Blageski Junior (2009); Teixeira; Rossetto e Carvalho (2009); Ribeiro; Rossetto e Verdinelli (2011), Sollosy (2013) Behling e Lenzi (2019) são exemplos disso.

Para entender melhor o desenvolvimento organizacional, melhorias de desempenho e vantagens competitivas em cenários mutantes e as formas propiciadoras desses níveis de melhorias, muitos trabalhos científicos são realizados, e em se tratando de modelos ou as melhores maneiras de se alcançar níveis de desenvolvimento satisfatórios, assuntos como Comportamento Estratégico são alvos de muitos desses estudos.

Quando o assunto é Comportamento Estratégico, percebe-se que a comunidade científica aborda o processo de adaptação da organização como condição *sine qua nom* para o seu entendimento. Scherer e Mussi (2000) defendem que deve ser considerada toda a dinâmica intraorganizacional, facilitando, assim, a adaptação a possíveis mudanças que ocorram ou venham ocorrer no ambiente que estão inseridas. Nesse caso, deve estar claro qual o Comportamento Estratégico que a ser adotado pela organização, sempre considerando que cada

comportamento tem suas próprias características e que essas também exigem recursos diferentes (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que as organizações precisam compatibilizar a sua capacidade de inovar com a capacidade de seus gestores na coordenação e redefinição de possíveis competências a serem exigidas. Somente assim, de acordo com os mesmos autores, as organizações estarão aptas a iniciar o processo de adaptação organizacional a um tipo de Comportamento Estratégico específico, conforme as exigências do ambiente em que estão inseridas.

Já Pettigrew (1987) e Mintzberg (1988) defendem que o processo de adaptação organizacional envolve níveis internos e externos à organização, sendo influenciado por eles e acrescentam que essa adaptação se torna uma necessidade para a manutenção de um alinhamento da organização com o seu ambiente, propiciando também um gerenciamento eficiente das suas interdependências internas (MILES; SNOW, 1978).

Segundo Miles *et al.* (1978), como as organizações tratam-se de propósitos articulados, esses propósitos, na maioria das vezes, devem ser revistos periodicamente para se adequarem aos novos cenários que venham a ocorrer e que tenham sofrido processo de mudanças e, assim, poder interagir com eles. Esses propósitos geralmente são bastante complexos. Para superar essas possíveis complexidades, os mesmos autores sugerem estabelecer critérios comportamentais objetivando uma melhor descrição do processo de adaptação organizacional.

A conceituação de Comportamento Estratégico perpassa por questões de adaptação ao meio organizacional e, principalmente, pelas escolhas estratégicas vindas do processo adaptativo. Segundo Pereira e Antonialli (2011), Comportamento Estratégico envolve, além do processo de adaptação organizacional, o entendimento da dinâmica interna da organização e acrescenta a isso como se dá o alinhamento das organizações ao seu ambiente externo, bem como suas possíveis escolhas.

Para o melhor entendimento e compreensão de como pode ocorrer o processo de entendimento da dinâmica interna da organização e o processo de adaptação das organizações, o trabalho desenvolvido por Miles e Snow (1978) faz um levantamento sobre os comportamentos estratégicos organizacionais, definindo-os como comportamento prospector, comportamento analítico, comportamento defensivo e comportamento reativo, que será utilizado para efeito dessa pesquisa. A tipologia de Miles e Snow (1978) será abordada mais detalhadamente posteriormente.

Para Behling e Lenzi (2019), há diferença entre o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo que irá definir o Comportamento Estratégico da

organização. Sendo que, no problema empreendedor serão definidos produto e mercado a ser atendido, no problema de engenharia, se desenvolverá um sistema que venha a atender de forma operacional o primeiro problema, enquanto que, no terceiro problema, o problema administrativo se relacionará com possíveis ocorrências da estrutura organizacional.

Scherer e Mussi (2004) defendem o fato de que, as organizações necessitam ter a percepção clara do tipo de Comportamento Estratégico em que melhor está inserida e, assim, pode melhor realizar seu processo de adaptação organizacional, o que se dará a partir do seu poder de resolutividade dos problemas (problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo). Nesse trabalho, a tipologia a ser analisada será aquela definida por Miles e Snow (1978) que será revisada posteriormente.

O tema Comportamento Estratégico diante da literatura, apesar de bastante explorado, tem sido na maioria das vezes, se identificado com os estudos realizados por Miles e Snow (1978) que definem uma organização como sendo uma estrutura articulada e capaz de realizar uma missão previamente estabelecida. Além disso, as organizações se envolvem e tem um propósito continuado de avaliar seus propósitos, questionamentos, verificações e redefinições para interagirem com seu ambiente.

Seguindo essa perspectiva, Scherer e Mussi (2004) defendem o fato de que, as organizações necessitam ter uma percepção clara do tipo de Comportamento Estratégico em que melhor se inserem, objetivando um melhor processo de adaptação organizacional, mediante seu poder de resolutividade dos problemas (problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo).

Diante de um dos propósitos dessa pesquisa, de mostrar o Comportamento Estratégico como um dos antecessores da Ambidestria Organizacional, percebe-se que o trabalho de Miles e Snow (1978), fazendo inferências em questões relacionadas com modelos de análise do Comportamento Estratégico, é visto e aceito pela comunidade científica como o mais duradouro, o mais crítico e o mais utilizado.

Outros trabalhos também bastante citados sobre o assunto, entre eles estão Mintzberg (1988), Costa e Silva (2002), Silva, Brandt e Costa (2003), Brandt (2008), Moreira *et al.* (2009) e Monge (2010). Para Sollosy (2013), o estudo Miles e Snow (1978) trata-se uma escolha positiva quando se deseja estudar Comportamento Estratégico no campo da administração estratégica.

No pensamento de Murray (1984), os gestores, a partir de seu comportamento, exercem influência direta sobre as estratégias organizacionais, podendo vir a ser mais ou menos inovador, mesmo sendo um conservador, por exemplo. Essa linha de pensamento é negada por

Ansoff (1987) ao afirmar que um padrão de comportamento só poderá ser adotado quando a ciência concordar sobre sua concepção e que ela venha a assegurar interesses e perspectivas. Segundo Ansoff (1987), isso virá a acontecer se algumas características influenciarem no processo, quais sejam:

- a) Na visão da ciência, deve observar o caráter multidisciplinar com a ocorrência de processos interativos e com influências que englobem a política, o sociológico, o psicológico e a cognição lógica;
- b) Em relação aos problemas existentes, seus espaços devem conter uma interação entre o Comportamento Estratégico e as configurações e dinâmicas existentes na organização;
- c) Na elaboração das estratégias empresariais, suas possíveis evoluções deverão ser trabalhadas holisticamente, sempre priorizando uma combinação perfeita entre as decisões e execuções, devendo as evoluções ser tratadas como um processo de *feedback* que ocorre paralelo e recíproco; e,
- d) Para cada estratégia a ser adotada, o padrão de comportamento deve ter sua própria validação.

Nesse sentido, a elaboração das estratégias empresariais deve buscar um caráter multidisciplinar, baseando-se nas dinâmicas organizacionais, por meio de um equilíbrio em relação os processos decisórios e as execuções das estratégias, uma vez que a sobrevivência das organizações necessita de um maior grau de profissionalização e competência (padrão comportamental estratégico) (ANSOFF, 1987).

O Quadro 9 contextualiza, cronologicamente, características sobre comportamento organizacional dos principais autores associados ao tema. Nessa contextualização teórica, cumpre ressaltar algumas características comuns e nem sempre evidenciadas pelos autores, mas que devem ser levadas em consideração para um melhor entendimento e esclarecimento sobre esse tema:

Quadro 9 – Características históricas importantes de Comportamento Estratégico

Características	Autores
O Comportamento Estratégico deve ser de natureza sutil e discreta. Dada uma perspectiva de tempo específico, essa orientação para o futuro tem a tendência de influenciar o modo como as coisas vão fluir no tempo, podendo orientar os ciclos de planejamento organizacional.	Das (1987);
Quando direcionada, a criação de produtos ou incorporação de eficiência e diferenciação nos padrões associa níveis de desempenho organizacional significativamente maior do que seus pares.	Robinson Jr; Pearce II (1988).
O Comportamento Estratégico deve partir da alta cúpula organizacional, alinhar-se a diferentes estilos cognitivos e ter suas projeções disseminadas para a estrutura organizacional.	Hurst, Rush e White (1989).
O efeito sinérgico entre estratégia e comportamento do gestor, geralmente, promove um desempenho superior às demais organizações.	Thomas, Litschert e Ramaswamy (1991).

A incerteza ambiental e o controle organizacional são influenciadores diretos do comportamento organizacional. Além dessas variáveis, a cultura local também é influenciadora da orientação adotada pelo gestor.	Schneider e Meyer (1991).
Comportamento Estratégico que atente para as atividades de monitoramento ambiental, análise das decisões estratégicas e, ainda, cuja orientação intraorganizacional seja relacionada ao controle das operações alcança um desempenho superior.	Golden (1992).
A cultura tem impacto importante sobre o comportamento do gestor, influenciando também a sua abertura a mudanças na estratégia da organização.	Geletkanycz (1997).
As empresas têm diferentes orientações estratégicas e enfrentam uma grande variedade de condições internas e externas e para alcançar um desempenho superior, os gestores devem ter seu comportamento levado em conta na elaboração da estratégia ou na implementação de capacidades na organização.	Slater, Olson e Hult (2006).

Fonte: Elaboração própria (2021).

Ao estudarem o desempenho das empresas a partir do Comportamento dos gestores e das empresas, Huang e Hung (2018) obtiveram três importantes conclusões. A primeira mostrou que, quando se promovem tarefas integradas, surgem grupos distintos de comportamentos estratégicos: os que utilizam estratégia de síntese do discurso, os que utilizam a estratégia cognitiva e o grupo que faz uso da estratégia de comunicação. A segunda diz respeito ao emprego do discurso no campo da estratégia integrada, em que se conclui que as estratégias cognitivas e de comunicação têm um efeito positivo; e, por último, conclui que o comportamento pode exercer uma influência negativa em toda a organização. Vale salientar que essas descobertas/conclusões podem ser consideradas substanciais como marcos teóricos que têm competência estratégica como componente crítico.

Para Behling e Lenzi (2019), as competências empreendedoras implicarão para o surgimento de um comportamento estratégico consistente dos empreendedores e que isso pode ser conseguido a partir da adoção de métodos de aprendizagens e a acumulação de experiências, além de contribuir para a redução em prováveis fracassos de microempresas e empresas de pequeno porte, principalmente aquelas localizadas em mercados emergentes.

Tendo em vista que a tipologia de Miles e Snow (1978) é fundamental para o alcance dos objetivos desse estudo sobre a Ambidestria Organizacional em MPEs piauienses, o próximo subtópico buscará um aprofundamento sobre os conceitos analisados pelos autores supracitados.

2.3.1 A tipologia do Comportamento Estratégico de Miles e Snow

Para Miles e Snow (1978), as organizações devem conter como base para sua gestão, procedimentos de avaliação do seu propósito e monitoramento do seu relacionamento com o ambiente (interno e externo) em que estão e, principalmente, fazer, constantemente, os ajustes

necessários em todos os seus níveis no sentido de atualizar, mudar e/ou aprimorar seus critérios ou formas de alcançar os objetivos.

Os autores Miles e Snow (1978), com o objetivo de dotar organizações de condições favoráveis para conseguir, de forma segura, realizar as mudanças necessárias e se manterem de acordo com as exigências do seu ambiente, criaram uma tipologia de Comportamento Estratégico para facilitar a adaptação organizacional. Essa tipologia sugere algumas decisões a serem realizadas para que a adaptação ocorra de forma mais facilitada.

A escolha da tipologia do comportamento de Miles e Snow (1978) para esse trabalho de pesquisa se deu devido ao fato de que vários estudiosos adotam esse método por ser apropriado para estudos envolvendo empresas do segmento de micro e pequenas empresas (GIMENEZ et al, 1999). Shortell e Zajac (1990) afirmam que o estudo proposto por Miles e Snow (1978) é muito bem aceito pelos pesquisadores estrategistas, tendo sido testado mundialmente, demonstrando ter bastante eficiência quando visto em termos de predição e codificação.

Segundo Miles e Snow (1978), para análise e realização de qualquer estudo a respeito do Comportamento Estratégico em empresas de pequeno porte devem ser levados em consideração, pelo menos, os seguintes aspectos:

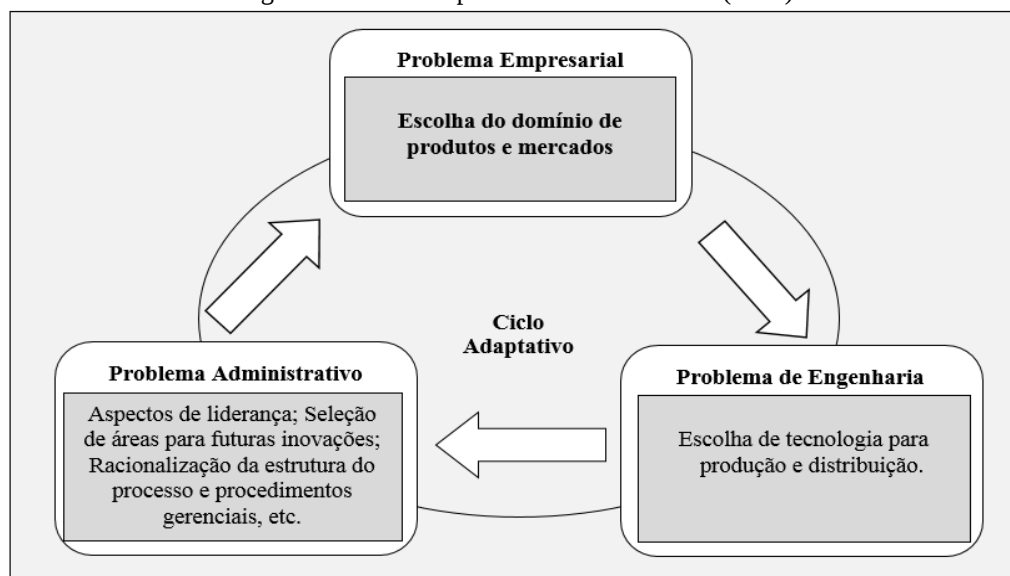
- a) Levantar as principais características da empresa que será analisada ou que será realizado o estudo do Comportamento Estratégico predominante;
- b) Fazer a identificação e uma descrição da trajetória realizada para a adoção do Comportamento Estratégico existente;
- c) Entender como se deu a adaptação do comportamento adotado durante sua história;
- d) Para melhor interpretação dos resultados levantados, utilizar os dados para elaborar as categorias existentes; e
- e) Após uma análise, interpretação e comparação do comportamento estratégico, procurar possíveis interações de tudo que foi coletado e possíveis existências de referências teóricas que venham subsidiar pesquisas futuras.

Como pode-se observar, os itens apresentados por Miles e Snow (1978), levam em consideração aspectos importantes e que, fundamentalmente, dizem mais respeito àquelas empresas cujas características se adequam às que se enquadram nos parâmetros de micro e pequenas empresas.

Também vale observar que, como todo processo de mudança, além de envolver questões de maior ou menor complexidade, e portanto, nem sempre fácil de acontecer, também há um dinamismo que, segundo Miles e Snow (1978) pode ser constituído por três grandes problemas (o problema empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo), tendo como

responsáveis de resolutividade direto e imediata, a administração superior da organização. A esse conjunto de problemas, Miles e Snow (1978) definem como de ciclo adaptativo, destacando que esses problemas como um estudo das funções do comportamento organizacional, conforme é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978)



Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978, p. 24).

Para Degenhardt e Manãs (2005), o ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978) indica o inter-relacionamento existente entre os problemas que as organizações devem solucionar objetivando alcançar uma posição de vantagem competitiva. Os autores ressaltam ainda que essa abordagem demonstra a complexidade das mudanças que acontecem em um processo de adaptação organizacional.

A lógica apresentada pelos pesquisadores é significativamente positiva perante a complexidade da administração, possibilitando a criação e adoção de estratégias nas suas visões diferenciadas e, ainda, propiciando mudanças contínuas de configurações que darão sustentação para as organizações em casos de ambientes desfavoráveis (DEGENHARDT; MAÑAS, 2005).

A partir do ciclo adaptativo, Miles e Snow (1978), tendo como base as decisões tomadas pelos gestores, a partir dos três problemas definidos no ciclo (o problema empresarial, o problema de engenharia e o problema administrativo), criaram uma tipologia de Comportamento Estratégico com quatro categorias de comportamento, podendo também ser denominada de estratégias: categoria defensiva, categoria prospectora, categoria analista e categoria reativa.

Segundo Miles e Snow (1978), cada uma dessas categorias tem suas próprias especificidades em relação às dimensões de tecnologia, estrutura e processo. Vale acrescentar que cada organização tende a desenvolver, com maior predominância uma categoria específica, o que não impede o desenvolvimento de mais de uma dessas dimensões.

Para chegar aos padrões de comportamentos estratégicos, Miles *et al.* (1978) consideraram dois elementos importantes. O primeiro dizia respeito ao processo de adaptação aos padrões de comportamento relacionados à tomada de decisão e às características do ambiente. O segundo elemento retrataria de que maneira as organizações se utilizavam de padrões de adaptação diferentes em um mesmo ambiente.

Para Miles *et al.* (1978) o modelo criado permitiria que as organizações pudessem atuar de forma integrativa e dinâmica, sem deixar de levar em consideração as possíveis inter-relações existentes entre as estratégias adotadas, a forma estrutural e os processos utilizados.

Assim, após uma ampla abordagem teórica sobre a temática do comportamento, se faz necessário discorrer sobre as principais categorias de comportamento estudado por Miles e Snow (1978)

2.3.1.1 Categoria Defensiva

Segundo essa primeira categoria de comportamento, Miles e Snow (1978) afirmam que acontecem naquelas organizações que detêm certo domínio sobre o mercado em que atuam, não querendo, assim, perder esse domínio. Para Gimenez *et al.* (1999) e Moreira (2009), essa categoria foca em uma maior busca pela eficiência. Na organização em que acontece a estratégia defensiva, os gestores dos níveis mais altos são especialistas em área/atividade/setor determinada e não costumam sair dos seus domínios em busca de novas oportunidades.

Nessa categoria ou estratégia, a organização se preocupa, fundamentalmente, em assegurar uma porção bem definida do mercado com o objetivo de adotar apenas um grupo de produtos/serviços. Esse tipo de estratégia garante aos gestores uma melhor percepção de estabilidade em seus ambientes organizacionais.

O Quadro 10 faz uma demonstração do ciclo adaptativo na categoria defensiva em seus três problemas, relacionando-os às suas várias dimensões para cada uma delas como se dá o Comportamento Estratégico para cada caso.

Quadro 10 – Ciclo adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos - Defensiva

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Comportamento estratégico
Problema Empresarial	Domínio de Produto-mercado	Estreito e cuidadosamente focado
	Postura de sucesso	Proeminência em seus produtos/mercados
	Vigilância (monitoramento) ambiental	Baseada no domínio e cauteloso/forte monitoramento organizacional
	Crescimento	Penetração cautelosa e avanços de produtividade
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Eficiência em custos
	Amplitude tecnológica	Focal, tecnologia única/perícia básica
	Anteparos tecnológicos	Programas de padronização e manutenção
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Finanças e produção
	Planejamento	De dentro para fora. Dominado pelo controle
	Estrutura	Funcional/autoridade linear
	Controle	Centralizado e formal/financeiramente ancorado

Fonte: Adaptado de Cnant, Mokwa e Varadarajam (1990, p. 367).

O Quadro 10, procura esclarecer como se dá o Comportamento Estratégico da organização e seus gestores de acordo com dimensões a serem pontuadas em cada um dos três problemas determinados pelo ciclo adaptativo.

Assim, a partir do Quadro 10, acima, constata-se ser de extrema importância a adoção de aspectos comportamentais que demonstram o aspecto defensivo no tratamento dos assuntos interno da organização, o que se modifica com uma possível mudança de estratégia ou de categoria comportamental, como se percebe na próxima categoria.

2.3.1.2 Categoria Prospectora

Essa segunda categoria é caracterizada, principalmente, pela procura constante de novos mercados, realizando sempre inovações em seus produtos/serviços e processos, sendo, portanto, as principais de mudança e incerteza ambiental.

As organizações que se enquadram como prospectoras estão sempre tentando identificar novas oportunidades de mercado e, o que permite que elas experimentem respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. A procura e a aproveitamento de novos horizontes de negócio é a ênfase dessas organizações, isso dá a elas um domínio amplo no seu segmento de mercado e em contínuo desenvolvimento.

Para Gimenez *et al.* (1999) e Moreira (2009), os fatores mudança e incerteza causados por organizações que adotam estratégias prospectoras terminam por obrigar aos concorrentes a buscarem se adaptar ao que tem de novo no mercado. Em relação a isso, Miles e Snow (1978) complementam que, por não se conformarem com o possível domínio de mercado, as

organizações prospectoras são responsáveis pela ocorrência constante de mudanças nos segmentos mercadológicos em que atuam.

Trabalho realizado em empresas brasileiras por Hékis *et al.* (2013) demonstrou que o comportamento adotado por elas se assemelha com essa categoria prospectora, uma vez que as empresas pesquisadas adotam, na maioria das vezes, políticas voltadas para a busca por novos mercados, a atenção às mudanças mercadológicas e a inovação em seus produtos e serviços.

O Quadro 11 faz uma demonstração do ciclo adaptativo, na categoria prospectora em seus três problemas, relacionando-os as suas várias dimensões e para cada uma delas como se dá o Comportamento Estratégico para cada caso.

Quadro 11 – Ciclo adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos - Prospectora

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Comportamento estratégico
Problema Empresarial	Domínio de Produto-mercado	Amplo e em contínua expansão
	Postura de sucesso	Ativa iniciação de mudanças
	Vigilância (monitoramento) ambiental	Orientada para o mercado e ambiente/procura agressiva
	Crescimento	Desenvolvimento de produto/mercado e diversificação
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Flexibilidade e inovação
	Amplitude tecnológica	Tecnologias interrelacionadas/“na fronteira”
	Anteparos tecnológicos	Habilidades de pessoal técnico/diversidade
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Marketing e pesquisa e desenvolvimento
	Planejamento	Encontrar problemas e oportunidades/perspectivas de programas
	Estrutura	Centrada em produtos e/ou mercados
	Controle	Desempenho de mercado/volumes de venda

Fonte: Adaptado de Cnant, Mokwa e Varadarajam (1990, p. 367).

O Quadro 11 mostra como se dá o Comportamento Estratégico nas organizações, na categoria prospectora, para cada uma das dimensões estabelecidas pontuadas em cada um dos três problemas determinados para o ciclo adaptativo.

Em uma perspectiva prospectora o conceito de problema versa sobre os aspectos empresariais, de engenharia e administrativos, tendo como consequência, tipos de comportamentos estratégicos relacionados às dimensões possíveis para cada problema.

Nessa categoria, em relação às dimensões voltadas para o “Problema Empresarial” tem-se que na dimensão domínio de Produto-mercado busca-se um comportamento estratégico amplo e em contínua expansão. Na dimensão postura de sucesso busca-se um comportamento estratégico voltado para iniciação de mudanças, na dimensão Vigilância (monitoramento) ambiental busca-se um comportamento estratégico orientado para o mercado e ambiente. Na dimensão Crescimento tem-se um comportamento estratégico voltado para o desenvolvimento de produto/mercado e diversificação.

Em relação às dimensões voltadas para o “Problema de Engenharia”, tem-se que na dimensão objetivo tecnológico busca-se um comportamento estratégico voltado para a flexibilidade e inovação. Para a dimensão amplitude tecnológica, espera-se comportamentos estratégicos com tecnologias inter-relacionadas “na fronteira” e, na dimensão anteparos tecnológicos, espera-se comportamentos estratégicos voltados para as habilidades de pessoal técnico/diversidade.

Finalizando, tem-se que para em relação às dimensões voltadas para o “Problema Administrativo” tem-se que na dimensão coalizão dominante busca-se comportamentos estratégicos voltados para o marketing e pesquisa e desenvolvimento, para a dimensão planejamento espera-se que os comportamentos estratégicos possam encontrar problemas e oportunidades/perspectivas de programas, para a dimensão Estrutura busca-se comportamentos estratégicos centrados em produtos e/ou mercados e para a dimensão controle espera-se comportamentos estratégicos voltados para desempenho de mercado e um maior volumes de venda.

Em seguida, conforme a tipologia de Miles e Snow (1978), apresentaremos a categoria Analista de comportamento.

2.3.1.3 Categoria Analista

Para Miles e Snow (1978), as organizações que se encaixam nesse tipo de categoria se mostram obrigadas a atuar tanto em domínios de produto-mercado (geralmente estáveis), quanto em domínios de constantes mudanças (geralmente instáveis). No domínio produto-mercado, esse domínio é exercido com certa proteção, aonde o gestor analista poderá copiar aquilo que tem de melhor nos produtos e mercados operados pelas organizações com características da categoria prospectora.

No caso de buscar a imitação próspera, essa é capaz de ser realizada a partir de seus mecanismos extensivos de vigilância de *marketing*. Assim, as organizações analistas é uma seguidora ávida de mudança. Detalhe interessante e importante desenvolvido pelas organizações analistas é que elas podem ter metas aonde aquelas inovações criadas por organizações prospectoras sejam seguidas não precisando se preocupar ou mesmo ter os altos custos de pesquisa extensa e desenvolvimento.

Diante do exposto, veem-se as organizações com estratégias analíticas, como uma junção da categoria prospectora com a categoria defensiva. Para Gimenez *et al.* (1999) e Moreira (2007), organizações que se mostram como analistas dificilmente são capazes de

ultrapassar seus domínios, elas procuram estabilidade nos negócios, atuando sempre dentro de uma rotina, buscando um dinamismo próprio apenas para atender o seu mercado.

O Quadro 12 mostra o ciclo adaptativo, na categoria analista em seus três problemas, relacionando-os às suas várias dimensões e para cada uma delas como se dá o Comportamento Estratégico para cada caso.

Quadro 12 – Ciclo adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos - Analista

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Comportamento estratégico
Problema Empresarial	Domínio de Produto-mercado	Segmentado e cuidadosamente ajustado
	Postura de sucesso	Seguidores cuidadosos da mudança
	Vigilância (monitoramento) ambiental	Orientada para o concorrente e completa
	Crescimento	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produto/mercado
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Sinergia tecnológica
	Amplitude tecnológica	Tecnologias interrelacionadas/“na fronteira”
	Anteparos tecnológicos	Incrementalismo e sinergia
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Staffs de planejamento
	Planejamento	Abrangente com mudanças incrementais
	Estrutura	Domínio de staffs/matricial
	Controle	Métodos múltiplos/cuidadosos cálculos de risco/contribuições de vendas

Fonte: Adaptado de Cnant, Mokwa e Varadarajam (1990, p. 367).

Nessa terceira categoria de comportamento, a analista, o Quadro 12 apresenta como ocorre o Comportamento Estratégico nas organizações, para cada uma das dimensões estabelecidas pontuadas nos três problemas determinados pelo ciclo adaptativo.

Em uma perspectiva analista o conceito de problema versa sobre os aspectos empresariais, de engenharia e administrativos, tendo como consequência, tipos de comportamentos estratégicos relacionados às dimensões possíveis para cada problema.

No caso atual, em relação às dimensões voltadas para o “Problema Empresarial” tem-se que na dimensão domínio de Produto-mercado busca-se um comportamento estratégico segmentado e cuidadosamente ajustado, na dimensão postura de sucesso busca-se um comportamento estratégico relacionado à mudança, na dimensão Vigilância (monitoramento) ambiental busca-se um comportamento estratégico orientado para o concorrente, na dimensão Crescimento tem-se um comportamento estratégico voltado para uma penetração de mercado mais assertiva e um cuidadoso desenvolvimento de produto/mercado.

Continuando, em relação às dimensões voltadas para o “Problema de Engenharia”, tem-se que, na dimensão objetivo tecnológico, busca-se um comportamento estratégico voltado para sinergia tecnológica, para a dimensão amplitude tecnológica, espera-se comportamentos estratégicos com tecnologias interrelacionadas “na fronteira” e, na dimensão anteparos

tecnológicos, espera-se comportamentos estratégicos voltados para o incrementalismo e maior sinergia.

Finalizando, tem-se que para em relação às dimensões voltadas para o “Problema Administrativo” tem-se que na dimensão coalizão dominante busca-se comportamentos estratégicos voltados para o *Staffs* de planejamento para a dimensão planejamento espera-se que os comportamentos estratégicos possam ser mais abrangentes com mudanças incrementais, para a dimensão Estrutura busca-se comportamentos estratégicos voltados para o domínio de *staffs*/matricial e para a dimensão controle espera-se comportamentos estratégicos voltados para métodos múltiplos, cálculos de risco e contribuições de vendas.

Em seguida, conforme a tipologia de Miles e Snow (1978), apresentaremos a categoria reativa de comportamento.

2.3.1.4 Categoria Reativa

Nas organizações consideradas reativas, percebe-se a presença de gestores dos níveis mais elevados responsáveis por observarem possíveis alterações ou incertezas em seus segmentos de atuação e encontram respostas imediatas para responder a essas possíveis ocorrências. Segundo Miles e Snow (1978), esse tipo de categoria é encontrado mais facilmente naquelas organizações que, pela inexistência de elementos capazes de dar respostas de forma consistentes, apresentam certa instabilidade quando enfrentam ambientes de mudanças constantes. Para Miles e Snow (1978), essa falta de respostas consistentes se origina, geralmente, quando:

- a) Há dificuldade ou inexistência por parte da gestão na adoção de estratégias organizacionais que sejam viáveis e muito bem articuladas com sua estrutura;
- b) Embora exista articulação nas estratégias adotadas, essa articulação não se dá quando se trata da estrutura, dos processos e/ou da tecnologia utilizada; e,
- c) A relação estrutura/estratégia adotada não seja aquela que seja mais adequada às condições ambientais que a organização está inserida.

Para Malone *et al.* (2008), a categoria reativa se caracteriza, principalmente, por exibir inconsistência e instabilidade na determinação de padrões de inovação e gestão, não assumindo, portanto, estratégias bem definidas e claras de comportamento estratégico, se assemelhando a um tipo disfuncional de organização.

Já Gimenez *et al.* (1999) e Moreira (2009) afirmam que, nessa categoria, as organizações não apresentam coerência na relação estratégia-estrutura e quase sempre acabam reagindo de

forma impulsiva a certas mudanças ou acontecimentos diferentes no seu ambiente, tornando-se desajustadas para suas demandas ambientais.

O Quadro 13 faz uma demonstração do ciclo adaptativo, na categoria reativa em seus três problemas, relacionando-os as suas várias dimensões e para cada uma delas como se dá o Comportamento Estratégico para cada caso.

Quadro 13 – Ciclo adaptativo e tipos de Comportamento Estratégicos - Reativa

Componentes do ciclo adaptativo	Dimensões	Comportamento estratégico
Problema Empresarial	Domínio de Produto-mercado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Investidos oportunistas e postura de adaptação
	Vigilância (monitoramento) ambiental	Esporádica e dominada por tópicos específicos
	Crescimento	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia	Objetivo tecnológico	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Aplicações tecnológicas mutáveis/fluidez
	Anteparos tecnológicos	Capacidade para experimentar e “improvisar soluções”
Problema Administrativo	Coalizão dominante	Solucionadores de problemas
	Planejamento	Orientado para crises e desintegrado
	Estrutura	Autoridade formal firme/desenho operacional vago
	Controle	Evitar problemas/resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajam (1990, p. 367).

Da mesma forma que os anteriores, o Quadro 13 mostra as características do Comportamento Estratégico nas organizações, na categoria reativa, para cada uma das dimensões estabelecidas para os três problemas determinados para o ciclo adaptativo.

Diante da apresentação feita sobre os sobre os quatro tipos de comportamento estratégico, a partir de cada um dos três problemas do ciclo adaptativo (problema empresarial, problema de engenharia e problema administrativo), vale ressaltar que, para Miles *et al.* (1978), as três primeiras categorias (defensiva, prospectora e analista) apresentam configurações de estrutura, tecnologia e processos bastante consistentes, diferentemente do que é notado na categoria reativa. Para Miles e Snow (1978), a categoria reativa, pelas inconsistências apresentadas nos três parâmetros (estrutura, tecnologia e processos) é considerada como uma forma fracassada de estratégia.

A partir das propostas apresentadas por Miles e Snow (1978) em relação às categorias estratégicas, elaborou-se o Quadro 14 com o objetivo de permitir que se faça uma diferenciação das organizações nas relações estrutura-ambiente-estratégia e, assim, se obter respostas dos problemas que compõem o ciclo adaptativo (problema empresarial, problema de engenharia e problema administrativo).

Quadro 14 - Modelo adaptativo das tipologias do Comportamento Estratégico e Caracterização

Categorias ou Tipologias Estratégicas	Estratégia e Problema	Características
Defensiva	- Estratégia defensiva com Problemas de manutenção.	• Buscam maior fatia de mercado através de estabilidade de seu domínio e da sua produção limitada de produtos ou serviços; • Esforça-se agressivamente – com preços altamente competitivos ou produtos de alta qualidade – para impedir novos entrantes; • Tendem a não explorar novas oportunidades fora do seu domínio; • Os gestores são altamente especialistas em produção e controle de custos; • Centraliza o controle e a tomada de decisão; • Eficiência tecnológica é crucial para o seu sucesso.
Prospectora	- Estratégia agressiva com Problemas de expansão.	• Totalmente oposto aos defensores, procura continuamente explorar novos produtos e oportunidades de mercado; • Adotam com frequência mudanças em seus respectivos mercados, sendo essa uma das principais ferramentas utilizadas para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes; • As atividades empresariais são descentralizadas.
Analítica	- Estratégia defensiva com Problemas administrativos.	• Combina as características do defensor com a do prospector, procurando manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionando um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor; • Busca minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade para o lucro; • O controle nas divisões funcionais e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, as técnicas de controle são descentralizadas para os grupos de produtos.
Reativa	- Estratégia reativa com Problemas de engenharia.	• Não possui habilidade para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente e, quando responde, o faz de maneira inadequada; • Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores; • O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados; • Torna-se uma organização reativa em três situações: morte ou pedido de demissão do gestor tomador das decisões e que se encaixa em um dos três comportamentos citados anteriormente; falha na estratégia adotada ou ainda relutância em adequar-se em uma estratégia diferente da atual, que já não atende mais as mudanças impostas pelo mercado atuante.

Fonte: Elaboração própria a partir de Miles e Snow (1978).

O resumo das tipologias do comportamento estratégico, a partir do quadro apresentado, possibilita uma reflexão acerca das principais estratégias, problemas e principais características que podem auxiliar no processo de tomada de decisão no que concerne ao modelo comportamental a ser incorporado pelos gestores das empresas.

Dito isso, com o intuito de busca o estado da arte da literatura correlata dos construtos da pesquisa fez-se uma revisão sistemática da literatura, apresentada no tópico seguinte.

2.4 Revisão sistemática da literatura

Nessa etapa da pesquisa, buscou-se efetuar uma revisão sistemática da literatura que se propôs a investigar o relacionamento entre os construtos trabalhados na presente Tese (Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional). Como critério de inclusão, optou-se por contemplar nessa revisão apenas trabalhos que, mesmo que não fosse o foco do estudo, exploraram a relação entre pelo menos dois dos três construtos investigados na presente Tese.

Nesse ponto, foram consultados os seguintes repositórios de artigos científicos internacionais: *EBSCO Information Services* (<http://web.a.ebscohost.com/>); *JSTOR* (<https://www.jstor.org/>); *Emerald Insight* (<https://www.emerald.com/insight/>), *Taylor & Francis On line* (<https://www.tandfonline.com>), *Scopus* (<https://www.scopus.com>), *Web of Science* (<https://www.webofknowledge.com>), *Sage Journals - Sage Publications* (<https://journals.sagepub.com>), *Wiley Online Library* (<https://onlinelibrary.wiley.com>) e *Science Direct* (<https://www.sciencedirect.com/>).

Já no âmbito nacional, foram consultadas as bases *Scientific Periodicals Electronic Library* - SPELL (<https://www.spell.org.br/>), periódicos CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br>) e SciELO (<https://www.scielo.br>). As buscas foram realizadas utilizando os termos chave “*organizational ambidexterity*”, “*strategic behavior*” e “*strategic planning*” e suas respectivas traduções. Vale ressaltar que, para a presente pesquisa, foi estabelecido o período de 2010 a 2019 como parâmetro de busca. Assim, os resultados obtidos são reportados no Quadro 15:

Quadro 15 – Revisão da literatura empírica

Identificação	Objetivos do estudo	Metodologia	Principais resultados
Kohtamäk, Kautonen e Kraus (2010)	Investigar o papel mediador da exploração de oportunidades e <i>exploitation</i> de recursos na relação entre Planejamento Estratégico e desempenho de pequenas empresas.	Questionário, em escala Likert, aplicado em 153 pequenas empresas finlandesas, com a análise dos dados - Modelagem de Equações Estruturais na abordagem de mínimos quadrados ordinários (<i>Partial least squares structural equation modeling</i> -PLS-SEM).	Os resultados sinalizam que a <i>exploitation</i> , mas não a <i>exploration</i> , media o efeito do Planejamento Estratégico ao desempenho de pequenas empresas. Isso implica que os planos estratégicos, como tais, não são suficientes para melhorar o desempenho dos negócios, a menos que sejam cuidadosamente integrados aos processos e comportamentos reais da empresa.
Li (2014)	Investigar como a diversidade das equipes de alta gerência promove a capacidade de Planejamento Estratégico dos altos executivos, permitindo, assim, que eles superem as barreiras associadas à busca da ambidestria organizacional.	Aplicação de questionários, em escala Likert de 7 pontos, a CEO's de 196 empresas Chinesas. A técnica de análise dos dados foi a Modelagem de Equações Estruturais na abordagem PLS-SEM.	Muito embora sejam obtidos indícios empíricos de que a diversidade das equipes de alta gerência potencialmente apresentam papel dúbio sobre a Ambidestria Organizacional (um vez que, por um lado, influencia positivamente na Ambidestria Organizacional por meio de processos de Planejamento Estratégico ; enquanto que, por outro, dificulta o alcance da Ambidestria Organizacional em decorrência da maior probabilidade de ocorrência de conflitos intra-grupo), os resultados sugerem que as organizações ambidestras devem garantir a diversidade dentro das equipes de alta gerência uma vez que ela facilita a divisão de recursos entre inovações exploratórias e exploratórias, fomentando a tomada de decisões estratégicas equilibradas quanto à ambidestria.
Bøe-Lillegraven, e Wilberg (2016)	Investigar a relação entre Ambidestria Organizacional e Planejamento Estratégico.	Os dados foram coletados por meio de: (1) entrevistas individuais com os principais executivos de empresas de jornais dos países nórdicos; (2) sessões com grupos de gestores na Noruega, Suécia, Dinamarca e Finlândia, para explorar questões relacionadas ao Planejamento Estratégico; (3) uma <i>survey</i> (questionário em escala Likert) enviada a todos os executivos de jornais dos quatro países nórdicos.	Os resultados sugerem uma relação positiva significativa entre Planejamento Estratégico e exploração, mas nenhuma relação significativa entre Planejamento Estratégico e <i>exploitation</i> , sinalizando que as empresas de jornais são bastante elaboradas em suas estratégias digitais, mas não detêm estratégias tão claras acerca das implicações para <i>exploitation</i> .
Abuzaid (2016)	Identificar o impacto da liderança estratégica na ambidestria organizacional.	<i>Survey</i> considerando Diretores Executivos (CEO's) de 94 firmas de produtos químicos jordanianos. Como técnica de análise dos dados, aplicou-se a análise de Regressão Linear Múltipla.	Os resultados indicaram que a liderança estratégica tem um impacto positivo na ambidestria organizacional. Com base nos resultados do estudo, o líder estratégico deve ter as seguintes habilidades: visão, concentração e implementação. Os autores notaram ainda que a liderança estratégica é um importante fator para a eficácia do Planejamento Estratégico que, por sua vez, impacta positivamente no alcance da ambidestria organizacional.

Martins <i>et al.</i> (2016)	Correlacionar o comportamento estratégico dos gestores das indústrias vinícolas nacionais com o processo de ambidestria organizacional.	Survey com gestores de 150 indústrias vinícolas brasileiras. Para análise dos dados, foi utilizada a técnica multivariada de PLS-SEM.	Os resultados sinalizam a existência de uma relação positiva entre os comportamentos prospector, analista e reativo e a ambidestria. No entanto, não foram observados indícios empíricos de que o comportamento defensor possua uma relação negativa com a ambidestria.
Posch e Garaus (2016)	Investigar o papel do Planejamento Estratégico no alcance da ambidestria organizacional.	Estudo do caso de empresas americanas inseridas nos setores ou atividades semelhantes às pequenas empresas.	O efeito do Planejamento Estratégico depende de os funcionários perceberem isso como sendo constrangedor ou facilitador. Além de um efeito principal positivo da cultura ambidestra, os resultados apoiam a hipótese de que o Planejamento Estratégico e a cultura ambidestra têm um efeito positivo sinérgico sobre a ambidestria. Os resultados também sugerem que esses resultados são bastante expressivos para diferentes formas de operacionalizar a ambidestria organizacional. Os resultados indicam, assim, que a liderança deve fomentar uma cultura ambidestra, comunicando uma visão abrangente e promovendo a diversidade organizacional ao aplicar práticas de gestão estratégica, para permitir a busca simultânea de exploração e exploração.
Du e Chen (2018)	Avaliar como a Ambidestria Organizacional mecanismo é aplicado no processo de gestão estratégica das firmas.	Estudo múltiplo de caso de considerando firmas de alta tecnologia chinesas.	Uma vez que a Ambidestria Organizacional é aplicada com inovações exploratórias e exploratórias que as tornam capazes de reagir a um ambiente em mudança, e que um processo de ambidestria desempenha um papel fundamental à gestão estratégica das firmas, inclusive no Planejamento Estratégico.
Molina, Espallardo e Orejuela (2018)	Investigar e comparar as implicações de desempenho da ambidestria e da especialização em tipos de inovações baseadas em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> e o fato de que elas podem se tornar mais favoráveis.	Pesquisa de Desenvolvimento Tecnológico 2009-2010 e 2011-2012 em 35 setores industriais com maior intensidade de empresas inovadoras e com maiores investimentos em ciência, tecnologia e inovação.	Adotando uma amostra de 281 empresas manufatureiras, os resultados indicam que eles têm um efeito maior no desempenho em altos níveis de capacidade de absorção, enquanto a especialização em exploração ou exploração é mais eficaz em baixos níveis de capacidade de absorção.
Katic e Agarwal (2018)	Investigar a relação entre flexibilidade e ambidestria no contexto do uso de diferentes práticas de gerenciamento nas pequenas empresas com alta variedade de produtos personalizados em baixos volumes.	O Modelo utilizado adotou uma visão baseada em paradoxos das tensões, usando insights de uma extensa revisão da literatura.	Notou-se nesse estudo que as indústrias pesquisadas reconhecem importância da ambidestria e da flexibilidade para garantir a sobrevivência a longo prazo e, ao mesmo tempo, acomodar lucros a curto prazo e a satisfação do cliente.

Luger, Raisch e Schimmer (2018)	Investigar a evolução das alocações de <i>exploration-exploitation</i> das empresas e seus resultados de desempenho em longo prazo.	Utilização de conjuntos de dados longitudinais de empresas de seguros globais no período de 1999 a 2014, integrando argumentos formais de modelagem.	Estendendo a atual teoria da ambidestria nas organizações, sugere que não apenas as empresas que seguem orientações unilaterais de <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> mostram tendências de auto-reforço, mas também empresas ambídestras que adotam orientações equilibradas de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
Severgnini, Vieira e Galdamez, (2018)	Avaliar se as três dimensões do Sistemas de Medição de Desempenho (PMS) aumentam a ambidestria organizacional e sua influência no desempenho organizacional.	Utilizou-se para levantamento de dados questionário estruturado com a participação de 227 empresas brasileiras de software tendo como respondentes proprietários, diretores, gerentes de projeto e responsáveis pela estratégia da empresa.	Os resultados forneceram quatro descobertas principais. Primeiro, as três dimensões do PMS, a saber: foco na atenção, legitimação e ambidestria organizacional influenciaram a tomada de decisões estratégicas. Segundo, a ambidestria organizacional teve um grande efeito no desempenho organizacional. Terceiro, a ambidestria organizacional media os efeitos indiretos do foco da atenção, legitimação e tomada de decisão estratégica no desempenho organizacional. Quarto, as duas dimensões da ambidestria. Organizacional (<i>exploration</i> e <i>exploitation</i>) media o efeito indireto das dimensões do PMS acima mencionadas no desempenho organizacional.
Snehvrat <i>et al.</i> (2018)	Capturar de forma indutiva e sistemática os principais elementos que constituem o limite atual do campo da ambidestria.	Fez uso da mineração de dados/texto para analisar resumos de artigos sobre ambidestria publicados nas últimas duas décadas (1997-2016) em periódicos acadêmicos. Aqui, a análise lexical é realizada na distribuição de frequência das palavras. As palavras que ocorrem com frequência são estudadas em detalhes e sua associação com a ambidestria também é estudada por meio de co-relação.	As conclusões destacam as áreas potenciais para futura atenção acadêmica como redes, modelos de negócios, liderança, capacidade dinâmica e suas inter-relações com o campo da ambidestria. No geral, o campo da ambidestria está recebendo um grande interesse acadêmico combinado com uma proliferação dinâmica em vários campos de gerenciamento relacionados. Além da necessária consolidação futura, o campo também precisa de novas ideias para aprimorar seu poder explicativo.
Posch e Garaus (2019)	Investigar a associação entre Planejamento Estratégico e ambidestria organizacional.	Foi conduzida uma <i>survey</i> , com itens em escala Likert de 7 pontos, aplicada a CEOs de firmas austríacas. Como técnica de análise dos dados foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória e a análise de Regressão Hierárquica.	A associação positiva ou negativa do Planejamento Estratégico com a Ambidestria Organizacional depende de outros fatores organizacionais (clima, cultura, modelo de gestão, etc.), sendo notado que o Planejamento Estratégico é positivamente associado à Ambidestria Organizacional quando há orientação para a inovação.
Felício, Caldeirinha e Dutra (2019)	Avaliar as características que identificam organizações ambídestras e analisar o efeito da Ambidestria Organizacional no desempenho, apoiado na abordagem baseada em	Foi realizada uma análise fatorial, um modelo de equações estruturais é usado para analisar uma amostra de 202 respostas válidas.	O estudo demonstrou a importância da Ambidestria Organizacional. Mostra a dificuldade em lidar com a inovação disruptiva, que requer grande flexibilidade de regras e rotinas para desenvolver a facilidade da comunicação informal e cultivar novos conhecimentos, além de lidar com a necessidade de garantir a aplicação dos processos de

	contingências, teoria organizacional, teoria comportamental da empresa e teoria de aprendizado organizacional.		inovação incremental. Requer, ainda, maior rigidez das estruturas hierárquicas, maior formalidade nas comunicações e uma liderança mais centralizada e formal. A inovação incremental tem maiores efeitos no desempenho organizacional, mas a influência preponderante nessa pesquisa é da inovação disruptiva à capacidade de inovação. O aprendizado disruptivo e a responsabilidade hierárquica têm uma influência negativa sobre a capacidade de inovação, e a rotinização de regras influencia negativamente o desempenho organizacional
Sailer, P. (2019)	A partir da demonstração de que a ambidestria contribui para o desempenho da empresa. O objetivo desse trabalho é teorizar como o gerenciamento afeta a ambidestria no nível do planejamento.	O artigo foi elaborado em duas etapas: 1) A reconstrução da contribuição de cada ação no "Scrum" (metodologia usada para a gestão dinâmica de planejamento) para <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> e, 2) A discussão de papéis no Scrum. Para concluir, é desenvolvido um “quadro geral” de como a ambidestria no planejamento/projeto pode parecer.	As principais descobertas sugerem que o “Scrum” pode facilitar o processo de Ambidestria na organização, produzindo um padrão de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> alternadas, atribuindo papéis específicos para tanto.
Sinha (2019)	A ambidestria geralmente tem sido discutida como uma escolha estratégica planejada de cima para baixo.	O autor utilizou um método aprofundado, qualitativo, de pesquisa de casos múltiplos. Os dados primários para os estudos de caso são entrevistas com informantes-chave.	O autor identificou que o processo de estratégia emergente de Ambidestria Organizacional é iniciado por orientações e habilidades ambidestras da equipe de alta gerência (TMT), e suas ações e comportamentos influenciam a evolução do apoio ao desenvolvimento da exploração e exploração de funcionários em vários níveis hierárquicos, e em diferentes unidades e funções da organização.

Fonte: Elaboração própria (2020).

Conforme se observa no Quadro 15, a despeito dos esforços de pesquisa realizada nas bases citadas anteriormente, foram obtidos, como resultados, apenas 17 artigos que exploraram a relação entre pelo menos dois dos três construtos investigados na presente Tese. Ressalta-se ainda que apenas um estudo, Martins *et al.* (2016), analisou, especificamente, a relação entre Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, sendo que os demais estudos focaram na investigação da relação entre o Planejamento Estratégico e a Ambidestria Organizacional, o que reforça a relevância da presente Tese.

Exceto por Kohtamäk, Kautonen e Kraus (2010), os estudos analisados têm testado a relação direta entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, no entanto, a direção causal entre estas já é uma questão pacificada. Os estudos mais recentes, por exemplo, Li (2014), Bøe-Lillegraven, e Wilberg (2016), Posch e Garaus (2016) e Du e Chen (2018) e Posch e Garaus (2019) analisam a relação de Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, o que se alinha ao modelo teórico proposto na presente pesquisa.

Em termos de resultados, conforme o Quadro 15, de uma forma geral, a literatura empírica que investiga as relações entre os construtos de interesse da presente Tese tem sido conduzida, principalmente, com a aplicação de questionários (*surveys*) aplicados a diretores executivos (CEOs), utilizando-se, como estratégia analítica, desde a utilização de Regressões Lineares Múltiplas (ABUZAID, 2016) até Análises Fatoriais (POSCH; GARAUSB, 2019) e, mais recentemente, Modelagens de Equações Estruturais (MARTINS *et al.*, 2016).

Muito embora os estudos tenham sido conduzidos em distintas realidades/conjunturas, inclusive com firmas de variados setores e portes, de uma forma geral, são notados indícios empíricos que se conclua pela existência de um efeito positivo do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico sobre a Ambidestria Organizacional. Ressalta-se também, que os esforços de investigação relacionando os construtos de interesse são bem recentes, sendo que o artigo mais antigo encontrado remonta do ano 2010.

Por fim, não foi observado na revisão efetuada nenhum estudo que tenha se proposto a investigar as simultâneas relações entre planejamento e Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional, lacuna essa explorada na presente Tese.

2.5 Hipóteses da pesquisa

Como foi observado, os estudos anteriores têm sinalizado que a capacidade de mudança possibilita que as empresas desenvolvam as habilidades presentes, bem como desenvolvam novas competências frente às oportunidades de mercado (PAPACHRONI; HERACLEOUS;

PAROUTIS 2014; TAYLOR; HELFAT, 2009). Nessa conjuntura de constantes mudanças, Ansoff (1994) contribui afirmando que o Planejamento Estratégico pode fornecer um roteiro para ajudar uma empresa a alcançar sua visão e objetivos, independentemente da estabilidade ambiental.

Brews e Hunt (1999) sinalizam que ambas as estratégias, deliberadas ou emergentes, podem fazer parte de um bom Planejamento Estratégico, especialmente quando as empresas enfrentam turbulência ambiental crescente. Os mesmos autores sugerem que as estratégias de exploração em ambientes estáveis podem exigir menos planejamento, uma vez que as empresas podem confiar mais nas rotinas e capacidades existentes em setores previsíveis e de movimento lento, em que a incerteza é baixa. No entanto, no cenário oposto, em que é notado um importante aumento da turbulência ambiental, são notados incentivos para o desenvolvimento de estratégias exploratórias e capacidades de planejamento mais sofisticadas (BREWS; HUNT, 1999).

O Planejamento Estratégico pode influenciar negativamente no desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), dada a possibilidade de inibir a criatividade, uma vez que, por natureza, as atividades inovadoras não são passíveis de planejamento *ex ante* (MOORMAN; MINER, 1998), sendo, nessa perspectiva, um processo inflexível que pode dificultar a adaptação a desenvolvimentos inesperados durante o processo de inovação (EISENHARDT; TABRIZI, 1995). Por outro lado, a literatura tem identificado uma associação entre Planejamento Estratégico e menores taxas de falhas (BROWN; EISENHARDT, 1995) e à existência de ciclos mais rápidos de desenvolvimento de novos produtos (GRIFFIN, 1997).

Como o comportamento de *exploitation* concentra-se no desenvolvimento dos produtos e recursos atuais da empresa, o Planejamento Estratégico pode facilitar essas atividades, fornecendo e explicando metas de desenvolvimento estratégico, assim como envolvendo o pessoal da empresa no processo de planejamento. Por meio desse envolvimento, o processo de Planejamento Estratégico compartilhado pode desenvolver a motivação e o comprometimento em relação às atividades de desenvolvimento de recursos e, portanto, aumentar a eficiência da implementação (COLLIER; FISHWICK; FLOYD, 2004).

Assim, muito embora exista uma controvérsia acerca da influência do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional, sobretudo no desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), alinhado a Posch e Garaus (2019), argumenta-se que, quando os líderes são orientados para a inovação, o Planejamento Estratégico fornece o apoio e orientação necessários para a execução de tarefas complexas e não estruturadas, logo, a orientação de

inovação dos líderes potencialmente exerce papel determinante na relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional.

Diante do exposto, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H₁ – O Planejamento Estratégico influencia positivamente na Ambidestria Organizacional.

A literatura aponta que há uma importância fundamental do Planejamento Estratégico ao tempo em que se observa o fato de que o esse construto é classificado entre as ferramentas de gestão mais amplamente aplicadas em organizações (RIGBY; BILODEAU, 2011; WOLF; FLOYD, 2017). Sendo assim, dependendo da tecnologia usada pela alta administração e pesquisa sobre as tendências cognitivas dos gestores para apoiar a inovação, percebe-se que a natureza da associação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional depende da orientação à inovação dos gestores. Dessa forma, quando os gestores são orientados para a inovação, o Planejamento Estratégico poderia influenciar na exploração de capacidades organizacionais e poderia dar suporte e orientação às tarefas complexas e não estruturadas (ADLER; BORYS, 1993).

O Planejamento Estratégico também é definido como uma atividade de gestão organizacional usada para definir prioridades, consolidar energia e recursos, fortalecer a capacidade de operações, garantir que *stakeholders* e trabalhadores estejam caminhando em direção dos objetivos comuns e avaliar e alinhar a direção da organização com o ambiente em mudança (DYER; GODFREY; JENSEN; BRYCE, 2016).

Tendo em vista que, para Takahashi *et al.*, (2017), as organizações ambidestras demonstram destreza tanto em atividades de aproveitamento, quanto em atividades de prospecção de novas competências, o que pode estar relacionado com um ambiente de mudança, pode-se supor que o Planejamento Estratégico influenciaria na Ambidestria Organizacional das empresas.

Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese de pesquisa:

H₂ – O Planejamento Estratégico influencia positivamente no Comportamento Estratégico.

O Comportamento Estratégico dos gestores, definido como o direcionador da firma para as oportunidades de mercado e controle dos recursos existentes (BROWN; DAVIDSSON;

WIKLUND, 2001), segundo a tipologia proposta por Miles e Snow (1978), é segmentado, conforme apresentado anteriormente, em quatro tipos: defensor, prospector, analista e reativo.

O Comportamento Estratégico prospector compreende a capacidade de, em resposta às tendências do ambiente, explorar novos produtos e oportunidades, fomentando mudanças às quais os concorrentes devem responder (MILES; SNOW, 1978). Dessa forma, nota-se uma íntima relação do comportamento prospector e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*).

O Comportamento Estratégico defensor prima pelo refinamento dos produtos/competências já existentes (HAMBRICK, 1983), apresentando, assim, uma ênfase nas competências atualmente existentes (*exploitation*). Já o tipo analista, por sua vez, busca manter uma quantidade limitada de produtos relativamente estável, desenvolvendo, simultaneamente, novos produtos que foram bem-sucedidos por concorrentes (GIMENEZ, 1998), sendo, nesse aspecto, uma combinação entre os tipos prospector e defensor. Nessa perspectiva, argumenta-se que, em pelo menos 3 tipos de comportamentos estratégicos dos gestores, é esperada uma relação com a Ambidestria Organizacional.

Diante do exposto, formula-se a terceira hipótese de pesquisa:

H3 – O Comportamento Estratégico influencia positivamente na Ambidestria Organizacional.

Assim, diante das hipóteses definidas para serem testadas neste estudo, se elaborou um desenho de *framework* que será comentado no item seguinte.

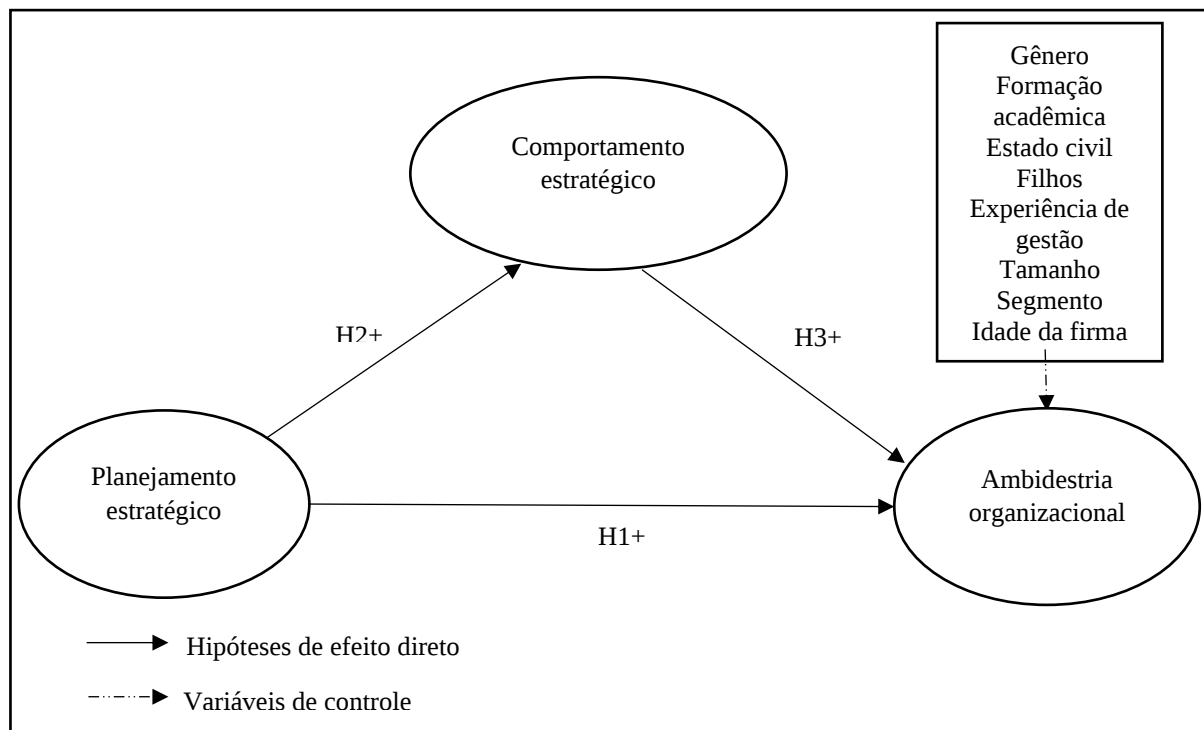
2.6 Framework da pesquisa

O uso de modelos permite a análise e previsão do comportamento de determinado fenômeno, sendo, desse modo, uma forma de obtenção de conhecimento (MAZZON, 1978). Conforme Hair *et al.* (2009), um modelo é a possibilidade de operacionalizar uma teoria, fornecendo uma representação das relações que serão analisadas.

Segundo Cooper e Schindler (2003), o objetivo é que o modelo proposto possa representar um sistema construído para estudar algum aspecto desse sistema ou do sistema como um todo. Diante disso, serão derivadas as hipóteses do presente estudo e será apresentado, na Figura 5, o modelo proposto para a Ambidestria Organizacional a ser implementada em

médias e pequenas empresas, tendo como antecedentes o Planejamento Estratégico e o Comportamento Estratégico.

Figura 5 – *Framework* da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme pode ser observado na Figura 5, o *framework* da pesquisa apresenta setas contínuas sinalizando relacionamentos de impacto direto, sendo reportados apenas símbolos positivos (+), indicando que são previstas relações positivas nos relacionamentos entre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional (H1, H2 e H3).

Assim, tem-se que o Planejamento Estratégico, especificamente para esse estudo, é tido como antecedente dos construtos Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. O Comportamento estratégico é tido como antecedente da Ambidestria Organizacional e, por fim, tem-se que a Ambidestria Organizacional foi tratada como construto endógeno alvo da pesquisa.

Por fim, dado o interesse de investigar os relacionamentos entre os construtos analisados, busca-se isolar a influência sistemática de outras variáveis (HAIR *et al.*, 2014), assim, são listadas dentro do retângulo (canto superior da Figura 8) nove (09) variáveis de controle, a saber: gênero; formação acadêmica; experiência na gestão; idade; estado civil; filhos; tamanho da firma; segmento; e idade da firma.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

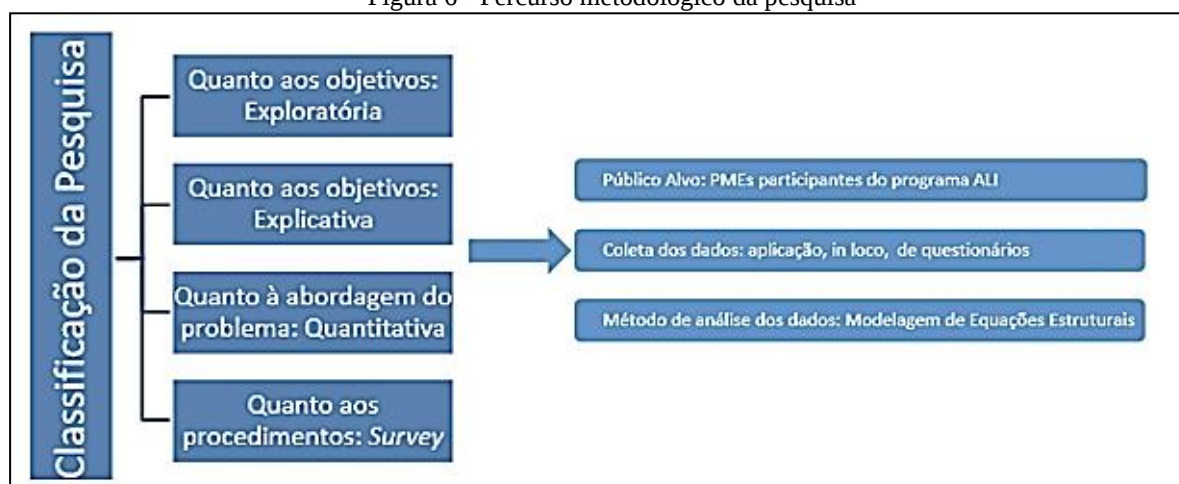
Neste capítulo, reporta-se ao delineamento metodológico adotado na pesquisa, sinalizando o caminho que foi percorrido pelo pesquisador, de forma a alcançar os objetivos definidos na pesquisa.

O capítulo foi dividido em cinco itens nos quais, inicialmente, é realizada a classificação da pesquisa para, em seguida, apresentar as hipóteses de pesquisa, o público investigado, os instrumentos de coletas de dados, população e amostra, as técnicas de análise de dados e, por fim, a apresentação de um desenho da pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

A classificação da pesquisa adotada remete à proposta de Beuren (2006), que classifica a pesquisa em três níveis: quanto aos objetivos (exploratória; descritiva; ou explicativa); quanto à abordagem do problema (qualitativa; ou quantitativa); e quanto aos procedimentos de coleta de dados (estudo de caso; *survey*; bibliográfica; experimental; documental; e participante). A partir dessa caracterização, na Figura 6, reporta-se à caracterização da presente pesquisa.

Figura 6 - Percurso metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2021).

Conforme é apresentado na Figura 6, quanto aos procedimentos, a presente pesquisa classifica-se como exploratória e explicativa (BEUREN, 2006). A pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais explícito ou possibilitar o delineamento de hipóteses” (GIL, 2002, p.41). A classificação, enquanto pesquisa exploratória justifica-se pela proposição de um modelo estrutural que incorpora,

simultaneamente, os construtos Planejamento Estratégico e Comportamento Estratégico como antecedentes da Ambidestria Organizacional, o que, no conhecimento do autor, é um esforço de pesquisa pouco explorado na literatura.

Ainda quanto aos procedimentos, a pesquisa também pode ser classificada como explicativa, uma vez que busca mapear as relações entre os construtos investigados. Na visão de Gil (2002), esse tipo de pesquisa busca identificar/mapear os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, eventualmente explicando os complexos relacionamentos existentes entre eles.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta um enfoque predominantemente quantitativo que, segundo Beuren (2006), baseia-se fundamentalmente em dados analisados via técnicas estatísticas (desde estatísticas descritivas, como coeficiente de correlação, regressão linear simples etc., até as técnicas multivariadas, como a análise de *clusters*, regressão lineares múltiplas, modelagem de equações estruturais, entre outras).

Já no tocante aos procedimentos de coleta de dados, o método escolhido foi o da pesquisa *Survey* (pesquisa de campo). Na visão de Triviños (2010), a pesquisa *survey* envolve a interrogação direta (aplicação de questionários) das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

3.2 População e amostra

Conforme apresentado anteriormente, e alinhado à literatura empírica correlata, o presente estudo foi operacionalizado por meio da condução de uma *survey*, com uma amostra intencional composta por MPEs participantes do projeto ALI do SEBRAE/PI. O levantamento preliminar indicou a existência de uma população de 982 MPEs assistidas pelo Programa no Ciclo de 2018/2019, sendo 214 do segmento industrial, 439 do comércio e 329 dos serviços.

Segundo Fávero *et al.* (2009), em uma pesquisa, a população é todo o público-alvo ou o conjunto de elementos (empresas) a ser considerada para serem investigadas. Nesse caso, para melhor definição, devem-se levar em consideração todas as informações a respeito da amostra, das suas unidades e da própria abrangência de cobertura (AAKER; KUMAR; DAY, 2010).

Utilizou-se uma amostra não probabilista, intencional e por acessibilidade, uma vez que as empresas da amostra foram pesquisadas dentre aquelas cadastradas no Programa ALI desenvolvido pelo SEBRAE/PI no Estado, em um total de 982 empresas dos três ramos de atividade (indústria, comércio e serviços) (MALHOTRA, 2012).

A decisão por definir como população para a pesquisa por empresas cadastradas no SEBRAE/PI beneficiadas pelo Programa ALI, no total de 982 empresas, veio possibilitar um melhor tratamento para se definir a amostra a ser trabalhada, uma vez que os dados foram cedidos pelo próprio órgão, estando de acordo com o que recomenda a literatura a esse respeito (FAUL *et al.*, 2007).

De acordo com Hair *et al.* (2005), a amostra pode ser definida como sendo um subconjunto não muito grande da população total capaz de possibilitar a estimativa das suas características. Nesse sentido, tendo em vista que se utilizou a modelagem de equações estruturais, buscou-se, também, como forma de se trabalhar com um tamanho de amostra e ainda por se utilizar uma amostra não probabilista, intencional e por acessibilidade para o estudo, a utilização de uma estimativa do tamanho mínimo necessário através do *software G-Power*® versão 3.1.9.2. com base nos parâmetros de potência estatística desejado de 0,95, tamanho do efeito (f^2) de 0,15 e probabilidade de erro do tipo α de 0,01 (HAIR *et al.*, 2014), constatou-se que a amostra utilizada de 419 (quatrocentos e dezenove) empresas possui robustez suficiente para o trabalho de Tese.

Vale ressaltar que, antes mesmo de se enviar os questionários aos gestores, durante reuniões presenciais realizadas entre os meses de dezembro de 2019 e início de abril de 2020 e com a autorização do SEBRAE/PI e dos próprios empresários do programa ALI e potenciais participantes da pesquisa, foram apresentados os objetivos da mesma e, ao mesmo tempo, foi feita a sensibilização para a importância da sua participação e contribuição para o êxito da pesquisa. Nesse período, foram realizadas 12 (doze) reuniões e contou-se com a participação de 579 empresários, alta direção e/ou representantes legais das empresas, ocasiões em que todos concordaram livremente em participar da presente pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para mensuração do construto Comportamento Estratégico, alinhado a Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e, sobretudo, a Martins *et al.* (2014), aplicou-se um instrumento (vide Apêndice) composto por 44 (quarenta e quatro) itens que compreenderam aos seguintes aspectos:

- a) caracterização dos produtos oferecidos;
- b) imagem no mercado;
- c) tempo gasto em monitorar as mudanças tendências no mercado;
- d) motivos do crescimento ou diminuição da demanda;

- e) metas mais importantes;
- f) caracterização das competências e habilidades dos funcionários;
- g) mecanismo de proteção dos concorrentes;
- h) concentração do gerenciamento;
- i) preparação para o futuro;
- j) descrição da estrutura; e
- k) procedimentos de avaliação do desempenho.

Para cada questão de cada item, existe uma resposta associada a um tipo de comportamento (prospector, defensor, analítico e reativo).

A exemplo de Martins *et al.* (2014), cada item foi classificado com um indicador (para fins da operacionalização da análise multivariada). Nesse ponto, atribuiu-se: a) ao comportamento prospector, os indicadores do **Pro1** ao **Pro11**; b) ao comportamento reativo, os indicadores do **Rea1** ao **Rea11**; c) ao comportamento analista, os indicadores do **Ana1** ao **Ana11**; e d) ao comportamento defensor, os indicadores do **Def1** ao **Def11**, conforme reportado no Quadro 16.

Quadro 16 – Itens do construto Comportamento Estratégico

		Dimensão	Item
Comportamento Estratégico	Prospector		Pro1 - Os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
			Pro2 - A empresa tem uma imagem no mercado de organização que tem reputação de ser inovadora e criativa.
			Pro3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como extenso, pois a empresa está constantemente monitorando o mercado.
			Pro4 - O crescimento ou redução de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de serviços/produtos.
			Pro5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a garantia de que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
			Pro6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
			Pro7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.
			Pro8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.
			Pro9 - A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.
			Pro10 - A estrutura da empresa é orientada para serviço/produto ou pelo mercado.
			Pro11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
	Defensor		Def1 - Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.

Comportamento Estratégico		Def2 - A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
		Def3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como mínimo; a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
		Def4 - O crescimento ou diminuição da demanda é devido provavelmente à prática de concentração de desenvolvimento de mercados que já são servidos pela empresa.
		Def5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a manutenção dos custos, deixando-os sob controle.
		Def6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
		Def7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
		Def8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
		Def9 - A organização se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado
		Def10 - A estrutura da empresa é funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
		Def11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
	Analista	Ana1 - Os serviços e produtos oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como alguns sendo bastante estáveis ao passo que outros são inovadores.
		Ana2 - A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
		Ana3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo médio – a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
		Ana4 - O crescimento ou diminuição da demanda é devido, muito provavelmente, à prática de aprofundamento nos mercados que já são servidos, ao passo que são adotados novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.
		Ana5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a análise cuidadosa dos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados.
		Ana6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.
		Ana7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
		Ana8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais e, ao mesmo tempo, mantêm a situação financeira protegida.
		Ana9 - A organização se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.
		Ana10 - A estrutura da empresa é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para produtos ou serviços nas áreas que são mais novas.
		Ana11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.
	Reativo	Rea1 - Os serviços e produtos oferecidos aos clientes estão em estado de transição e, em grande parte, buscando responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
		Rea2 - A empresa tem uma imagem no mercado de organização que reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar a posição.

	Rea3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como esporádico; a empresa às vezes gasta muito tempo e às vezes gasta pouco tempo para monitorar o mercado.
	Rea4 - O crescimento ou a diminuição da demanda deve-se, muito provavelmente, à prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos.
	Rea5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a proteção contra ameaças críticas, tomando todas as iniciativas necessárias.
	Rea6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como fluidas: as habilidades estão relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.
	Rea7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de responder às tendências, apesar de, muitas vezes, ter potencial de resposta moderado.
	Rea8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente.
	Rea9 - A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para esses problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
	Rea10 - A estrutura da empresa é contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.
	Rea11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como fortemente orientados para os requisitos de informação que exigem atenção imediata.

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 381) e Martins *et al.* (2014, p. 403).

Para a sistematização dos itens do construto Comportamento Estratégico, as respostas obtidas foram tabuladas como variáveis dicotômicas (*dummies*), atribuindo-se 1 (um) para a variável assinalada pelo respondente e 0 (zero) para as demais.

Para a mensuração do construto Ambidestria Organizacional, utilizou-se o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). Composto por 14 (catorze) itens em escala *Likert* de 10 pontos, com 1 (um) atribuído a nenhuma concordância e 10 (dez) no extremo oposto do *continuum*. A exemplo de Martins *et al.* (2014), os indicadores foram classificados como referentes à *exploitation* (de Ext1 a Ext7) e *exploration* (de Exr1 a Exr7), conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Itens do construto Ambidestria Organizacional

Ambidestria Organizacional	Dimensão	Item
	Exploration	Exr1 - A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.
		Exr2 - A empresa cria novos produtos e serviços.
		Exr3 - A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.
		Exr4 - A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.
		Exr5 - A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.
		Exr6 - Regularmente, a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.
		Exr7 - Regularmente, a empresa busca se aproximar de novos clientes em novos mercados.
	Exploitation	Ext1 - A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.
		Ext2 - A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.
		Ext3 - A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.

		Ext4 - A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.
		Ext5 - A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.
		Ext6 - A empresa amplia serviços para os clientes existentes.
		Ext7 - Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 381) e Martins *et al.* (2014, p. 403).

Por fim, para mensuração do construto Planejamento Estratégico, foi utilizado o instrumento proposto por Meirelles (2003), segundo o qual o Planejamento Estratégico buscou a inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas. Nesse construto, o questionário fez uso de 15 (quinze) itens em escala *Likert* de 10 pontos, com 1 (um) atribuído a nenhuma concordância e 10 (dez) no extremo oposto do *continuum*.

O instrumento utilizado por Meirelles (2003) é composto por mais três dimensões, a saber: (i) análise e compreensão do ambiente, (ii) elaboração e concepção das ideias e decisão, e (iii) implantação e controle da estratégia. Tendo em vista que essas três dimensões representariam o processo estratégico, optou-se por utilizar apenas a dimensão inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, que representa o conteúdo do planejamento estratégico em si.

A escala utilizada para o construto Planejamento Estratégico, nesse estudo específico sobre Ambidestria Organizacional em MPEs piauienses, foi uma escala *likert* de sete pontos, composta por 15 (quinze) itens. Vale ressaltar que a escala original de Meirelles (2003) continha onze itens que representam a inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas. Portanto, adaptou-se essa escala, incluindo quatro itens que foram desdobramentos da escala original.

Na escala de Meirelles (2003), o item 2 que versa sobre apenas a dimensão inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas traz o enunciado “O Planejamento Estratégico está de acordo com as crenças, valores e costumes predominantes na empresa”, optou-se, portanto, em desmembrar esse item em dois outros a serem utilizados na escala proposta para esse estudo: “O Planejamento Estratégico está de acordo com os valores predominantes na empresa” e “O Planejamento Estratégico está de acordo com os costumes predominantes na empresa”.

Outra adaptação realizada na escala foi que o item 6 da escala original “O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas competências e habilidades que a empresa possuía até então”, ensejou mais um item da escala para esse estudo, qual seja: “O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas habilidades que a empresa possuía até então”.

Por fim, o item 8 da escala de Meirelles (2003) foi desmembrado em dois itens, a saber: “O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com as regras vigentes no mercado e “O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os costumes vigentes no mercado”, conforme consta no Quadro 18.

Quadro 18 – Itens do construto Planejamento Estratégico

cód.	Descrição	Nenhuma concordância			Média concordância				Muita concordância		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan1	O Planejamento Estratégico representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan2	O Planejamento Estratégico está de acordo com as crenças predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan3	O Planejamento Estratégico está de acordo com os valores predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan4	O Planejamento Estratégico está de acordo com os costumes predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan5	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu os padrões decisórios usuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan6	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu as etapas e competências decisórias usuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan7	Pelo menos inicialmente, a proposta de Planejamento Estratégico foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participaram da decisão de adotá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan8	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas competências que a empresa possuía até então.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan9	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas habilidades que a empresa possuía até então.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan10	O Planejamento Estratégico implicou em mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan11	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os valores vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan12	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com as regras vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan13	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os costumes vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan14	O Planejamento Estratégico teve como referência ações/estratégias dos competidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan15	O Planejamento Estratégico representou uma mudança ao que o mercado vinha até então praticando.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Adaptado de Meirelles (2003).

Diante das adaptações realizadas na escala de medidas do construto Planejamento Estratégico, optou-se pela realização de uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), objetivando analisar a estrutura das inter-relações (correlações) das variáveis. Dessa forma, buscou-se grupos de variáveis (fatores) altamente intercorrelacionadas como representantes das dimensões dos construtos (HAIR *et al.*, 2009).

Por fim, além dos itens oriundos da aplicação do instrumento de coleta de dados, conforme apresentado anteriormente, considerando o interesse de investigar a magnitude dos relacionamentos entre os construtos analisados, adicionalmente, variáveis descritivas foram utilizadas a título de “variáveis de controle”, a saber: gênero; formação acadêmica; experiência na gestão; idade; estado civil; filhos; tamanho da firma; segmento; e idade da firma.

3.3.1 Validação do instrumento de coleta de dados

Muito embora as escalas de mensuração utilizadas no instrumento de coleta de dados desse estudo já tenham sido empiricamente validados em pesquisas anteriores, optou-se por uma nova validação de face e de conteúdo realizada por quatro especialistas (pesquisadores na área de Planejamento Estratégico, Ambidestria Organizacional e métodos estatísticos) de forma a, preliminarmente, realizar eventuais ajustes que se fizessem necessários e, todos eles, deram validade a sua utilização. Ressalte-se que o período de validação por parte dos especialistas se deu entre os meses de maio e julho de 2020.

Em seguida, após validação dos professores pesquisadores de referência, os questionários foram aplicados e avaliados ainda no mês de julho/2020 por 3 (três) dirigentes/empresários pertencentes a diferentes setores (indústria, comércio e serviços) que, assim como os professores, validaram a sua aplicação.

Adicionalmente, os instrumentos foram aplicados, em um pré-teste, a uma amostra composta por 49 empresas análogas ao público alvo. Ressalta-se que, aos respondentes do pré-teste, foram dadas as mesmas condições de respostas do público alvo da pesquisa. Esse pré-teste foi aplicado em empresas que faziam parte do universo escolhido (Programa ALI) em meados de setembro com o mesmo questionário a ser aplicado, posteriormente, no restante das empresas.

Nessa perspectiva, a validade de conteúdo intencionou, em um primeiro momento, a definição dos construtos da pesquisa, por meio da literatura especializada.

A partir da definição dos construtos, definiu-se a dimensionalidade utilizada na mensuração, objetivando, ao mesmo tempo, delimitar o propósito da mensuração. Vale ressaltar que a validade de conteúdo remete à amostra do domínio do construto.

Por fim, buscou-se a associação entre os itens propostos e os construtos a serem medidos (COSTA, 2011).

Paralelamente, realizou-se a validade de face referente à aproximação, praticidade, pertinência e à representatividade do conjunto de itens e sua relação com os construtos a serem medidos. Sendo assim, a validade de face buscou assegurar se os enunciados dos itens propostos refletem de fato o que se pretende medir (COSTA, 2011). Diante disso, analisou-se a adequação entre os enunciados dos itens e a forma de mensuração escolhida, fez-se um pré-teste com quarenta respondentes, com a finalidade de avaliar os itens utilizados nas escalas de medidas. Esse fato foi importante para evitar redundâncias e repetições de itens (COSTA, 2011).

3.4 Procedimentos de coleta de dados

Após a validação do instrumento de coleta dos dados, aplicou-se o questionário junto aos empreendedores/gestores das empresas selecionadas para compor a amostra da pesquisa. Inicialmente, realizaram-se contatos por e-mail e/ou telefone (agosto e setembro/2020), de forma a apresentar os objetivos da pesquisa, bem como sensibilizar os respondentes acerca da relevância da pesquisa e a importância da sua respectiva participação.

Como já foi explicitado anteriormente, os respondentes foram gestores de empresas no setor da indústria e serviços, cadastradas no Programa do SEBRAE/PI.

A aplicação do instrumento de coleta de dados se deu nos meses de setembro e outubro/2020. Para a aplicação, em virtude da crise sanitária em que o mundo estava passando naquele período, em que não se pôde usar métodos de contatos pessoais, foi enviado o *link* de acesso ao questionário para todos os potenciais participantes da pesquisa, por e-mail, grupos criados por setores/atividades em aplicativos de mensagens instantâneas, ou mesmo através contatos telefônicos diretos.

Nesse contexto, os questionários foram enviados e preenchidos por meio da internet, a partir da ferramenta *google forms*, que possibilitou o acesso direto e assíncrono para que o respondente inserisse as suas respostas. A vantagem de se utilizar esse tipo de abordagem, seja pela entrevista pessoal direta ou por técnicas que o respondente pudesse ter contato com o questionário, está no *feedback* por parte dos entrevistados, pela possibilidade de uma melhor explicação de tarefas complexas ou mesmo pelo uso de técnicas especiais de questionários que

necessitam de contato visual para agilizar a entrevista ou melhoramento dos dados (MALHOTRA, 2012).

A utilização de *Esurveys* buscou contemplar a preferência subjetiva, o potencial interativo e a segurança percebida no acesso à rede pelos indivíduos, bem como pela flexibilidade e rapidez do preenchimento do questionário *on-line*, como forma de agregar vantagens e facilitar a coleta de dados (EVANS; MATHUR, 2005; MALHOTRA, 2012).

3.5 Técnica de análise dos dados

O tratamento dos dados, inicialmente, buscou identificar e analisar os *missing values* e os *outliers*. Outro procedimento de pré-tratamento utilizado foi a verificação da normalidade das variáveis constantes e abordadas no questionário como requisito para os testes estatísticos univariados e multivariados da pesquisa (HAIR *et al.*, 2009). Inicialmente, verificou-se a normalidade de cada variável isoladamente e depois a normalidade multivariada com a finalidade de confirmar se as combinações das variáveis univariadas também eram normais. Para esse fim, foram utilizados os testes *Shapiro-Wilks* e *Kolmogorov-Smirnov* para a determinação do nível de significância para as diferenças em relação à distribuição normal (HAIR *et al.*, 2009).

Para identificar o formato das distribuições das variáveis e os padrões de respostas, foram realizadas as análises descritivas de média, desvio-padrão, coeficiente de variação, índices de assimetria e curtose dos indicadores propostos para os construtos. A confiabilidade das escalas de medidas foi obtida a partir do cálculo do *Alpha de Cronbach*, por meio de testes de consistência interna que representa uma medida de intercorrelação existente em um conjunto de itens (HAIR *et al.*, 2009).

A análise fatorial exploratória foi utilizada com o objetivo de identificar os padrões comuns entre os itens que compõem os construtos Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. Com base na análise fatorial exploratória, observou-se a adequação dos itens para cada construto (HAIR *et al.*, 2009). Para tanto, foram verificados os seguintes critérios: (a) tipos de variáveis: a maioria foi contínua; (b) tamanho da amostra: deve ser de, no mínimo, 5 observações para cada variável; e (c) padrão de correlação: o padrão de correlação entre as variáveis deve apresentar cargas fatoriais maiores que 0,30 na análise fatorial realizada (HAIR *et al.*, 2009).

O ajuste da amostra foi obtido por meio do teste de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)*. A estatística KMO varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, melhor é a adequação

dos dados. O valor aceitável para o teste de KMO é de 0,50, já a significância foi verificada a partir do teste de esfericidade de *Bartlett*. Esse teste mensurou a significância estatística de que a matriz de correlações apresentou correlações significantes entre as variáveis. O valor da significância do teste (p-valor) deve ser inferior a 0,05 ($p < 0,05$) (HAIR *et al.*, 2009). Para extrair os principais fatores, empregou-se o método dos componentes principais (ACP). Esse método considerou a variância total dos dados. Já o critério utilizado para avaliação dos fatores foi a análise de comunalidades, que é a proporção de variabilidade de cada variável, explicada pelos fatores.

Como técnica de análise de dados, utilizou-se a técnica multivariada de Modelagens de Equações Estruturais na sua abordagem exploratória (PLS-SEM), uma vez que possibilita a investigação de simultâneas relações entre construtos, mapeando o efeito total (direto e indireto), bem como de relacionamentos mediadores e moderadores (NASCIMENTO; MACEDO, 2018). Segundo os mesmos autores, a técnica multivariada de PLS-SEM possibilita, ao investigador, o exame simultâneo de múltiplas relações de dependência e independência entre variáveis latentes.

A opção pela técnica PLS-SEM justifica-se devido ao interesse em propor um modelo teórico/exploratório apropriado (NASCIMENTO; MACEDO, 2018). Como uma parte importante dos itens apresentam-se dicotômicos, *a priori*, os dados foram analisados via *software WarpPLS®*. A utilização desse método se justificou pelo fato de a pesquisa buscar novas relações teóricas para o fenômeno estudado (CHIN, 2000; HAIR *et al.*, 2012, 2014).

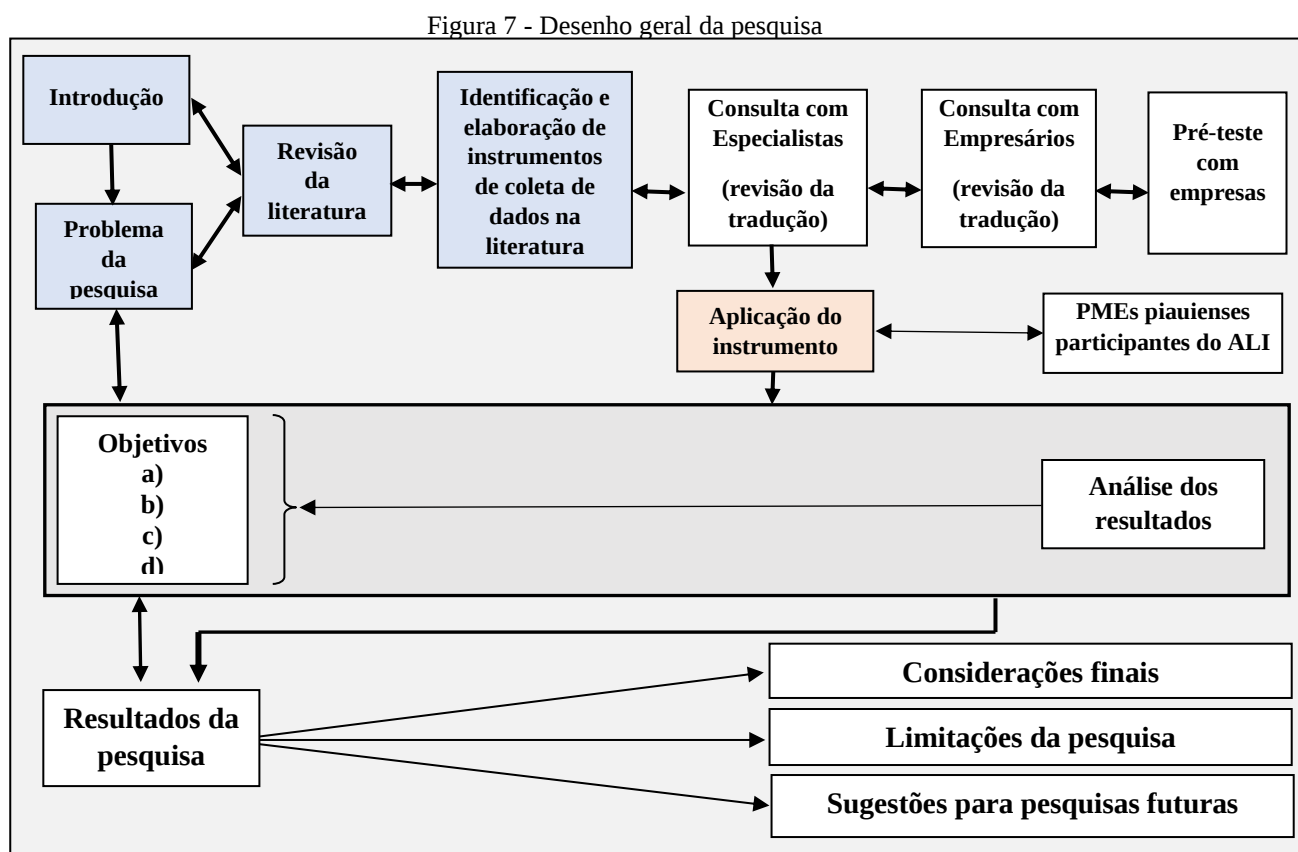
Existe outro tipo de análise de equações estruturais, geralmente baseada em covariância, que é realizada com a utilização do *software AMOS da International Business Machines (IBM)*, no entanto, esse é mais indicado para teorias consolidadas, o que não é o caso desse estudo (CHIN, 2000; HAIR *et al.*, 2009, 2014). Vale ressaltar, que o *software AMOS* não suporta modelos muito complexos.

Nesse aspecto, as respostas dos itens provenientes do instrumento de coleta de dados foram modeladas no modelo estrutural, compondo seus respectivos construtos latentes, conforme demonstrando no tópico de desenvolvimento das hipóteses da pesquisa, por meio da técnica PLS-SEM. Nesse ponto, foi possível alcançar o objetivo geral da presente pesquisa (investigar as relações entre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses e a Ambidestria Organizacional dessas empresas), bem como os objetivos específicos propostos (Medir o efeito do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional; medir o efeito do Planejamento Estratégico no Comportamento Estratégico;

medir o efeito do Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional; propor um Framework para a Ambidestria Organizacional em micro e pequenas empresas).

3.6 Desenho geral da pesquisa

De forma a tornar mais compreensível os passos adotados na presente pesquisa, reporta-se, na Figura 7, ao desenho geral dessa pesquisa:



Fonte: Adaptado de Callado (2009).

Conforme reportado na Figura 7, a presente pesquisa foi composta por aspectos introdutórios, revisão da literatura associada aos construtos investigados, aspectos metodológicos e análise de resultados obtidos através de aplicação do modelo proposto.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados provenientes da aplicação de 419 questionários às MPEs do setor da indústria, comércio e prestação de serviços do estado do Piauí.

4.1 Perfil dos respondentes

No que se refere ao perfil dos respondentes, tem-se que 47,4% da amostra era do gênero feminino e 52,6% do gênero masculino. 41,6% dos respondentes do gênero feminino são casados e 58,4% do gênero masculino são casados. 2% da amostra representam os respondentes até 20 anos de idade, 15,5% da amostra representam os respondentes de 21 a 30 anos, 30,9% da amostra representa os respondentes de 31 a 40 anos, 31,7% da amostra representam os respondentes de 41 a 50 anos e 20% representam os respondentes acima de 50 anos.

Em relação à escolaridade, tem-se que 0,5% da amostra tem nível fundamental, 10% nível médio, 35,7% nível superior, 41,4% Pós-graduação/Especialização, 11% Mestrado.

Como se observa no perfil dos entrevistados, colocam-se como maioria e perfil mais apresentado os gestores casados, com idade acima de 40 anos e com escolaridade em nível de pós-graduação. Esse último dado provoca uma resposta positiva na veracidade das respostas aos questionamentos.

No que diz respeito ao setor das empresas analisadas, tem-se que 49,6% da amostra atua no setor de serviços, 40,7% das empresas atuando no setor comercial e o restante, 9,7%, na indústria. Conforme percebe-se, apesar do setor de comércio constituir-se na maior parcela de empresas da população trabalhada, as empresas do setor de serviços foram as que mais fizeram devolutivas de questionários, entretanto, pela diferença de participação, esse retrato não altera as conclusões do estudo.

Com relação ao tempo de existência no mercado, tem-se que 33,2% das empresas pesquisadas tem 1 ano de existência, 23,4% tem 2 anos, 13,2% tem 3 anos, 11,2% tem 4 anos e 19% tem 5 anos de existência. Percebe-se, assim, a participação mais efetiva de empresas novas. Associando esses dados aos do perfil de idade e de escolaridade, tem-se um quadro que pode levar a respostas bem mais efetivas em relação à procura de estratégias e modelos mais modernos de gestão.

Em relação ao tempo de experiência de gestão, tem-se que 27,7% dos respondentes tem 1 ano de experiência, 27,9% tem 2 anos de experiência, 16% tem 3 anos de experiência, 13,7% tem 4 anos de experiência e 14,7% tem 5 anos de experiência de gestão. Os dados mostram um perfil bastante novo da experiência em gestão dos participantes da pesquisa, entretanto, mais uma vez, o nível de escolaridade demonstra contribuir para a implementação de uma boa gestão em suas empresas.

4.2 Análise descritiva dos construtos da pesquisa

Apresentam-se, nessa etapa do estudo, os resultados dos indicadores obtidos na análise dos construtos integrantes do *framework* proposto na pesquisa, da seguinte forma: apresenta-se cada indicador medido no construto seguido pelo número de respostas para cada item. Além disso, apresenta-se o resultado de algumas estatísticas descritivas, em que são apresentados: média, desvio-padrão, coeficiente de variação, índices de assimetria e de curtose. Tem-se que os índices de assimetria e de curtose buscaram avaliar as indicações de normalidade das distribuições das variáveis estudadas.

4.2.1 Planejamento Estratégico

Os resultados das estatísticas descritivas do construto Planejamento Estratégico são apresentados na Tabela 1, para os quinze itens avaliados.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas do construto Planejamento Estratégico

N 401	ESCALA										ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	méd	d. p	C.V.	Assim.	Curt.
Plan1	,7	,5	2,5	2,5	3,5	6,5	9,0	20,5	19,2	35,2	8,25	1,941	3,769	-1,368	1,645
Plan2	1,0	,5	1,7	1,2	3,2	5,2	11,7	21,9	24,9	28,4	8,25	1,801	3,246	-1,533	2,847
Plan3	1,5	,5	1,0	2,2	1,7	3,7	11,2	14,4	24,4	39,2	8,51	1,869	3,495	-1,838	3,805
Plan4	1,7	,5	1,0	1,5	2,7	5,5	18,2	21,4	18,5	28,9	8,12	1,872	3,506	-1,454	2,857
Plan5	1,0	1,2	,7	2,5	4,5	6,0	18,2	21,9	19,2	24,7	7,97	1,879	3,534	-1,218	1,793
Plan6	,7	1,0	,7	3,7	3,2	6,7	14,2	24,9	20,4	24,2	8,01	1,841	3,392	-1,225	1,703
Plan7	9,5	6,2	2,7	5,2	3,5	7,7	12,2	23,2	15,7	14,0	6,67	2,851	8,126	-,804	-,586
Plan8	4,5	1,2	2,7	2,0	3,2	6,0	12,4	28,9	20,4	18,5	7,62	2,263	5,124	-1,462	1,772
Plan9	5,2	,5	1,7	3,0	4,5	6,7	12,0	26,2	18,7	21,4	7,62	2,317	5,370	-1,376	1,531
Plan10	4,7	1,2	3,5	,2	4,7	6,0	13,5	21,4	17,7	26,9	7,73	2,382	5,676	-1,375	1,386
Plan11	1,2	1,0	1,7	1,7	4,0	4,7	9,2	24,9	18,5	32,9	8,23	1,945	3,784	-1,520	2,441
Plan12	,7	,7	2,7	1,5	2,7	4,5	9,5	23,9	19,0	34,7	8,31	1,887	3,561	-1,534	2,454
Plan13	,5	1,5	1,2	1,5	4,7	6,5	14,5	23,9	20,4	25,2	8,04	1,839	3,383	-1,237	1,742
Plan14	2,0	,7	3,0	3,0	4,7	13,7	17,7	18,0	17,7	19,5	7,51	2,087	4,359	-,942	,771
Plan15	1,5	1,2	2,7	1,5	2,7	7,7	11,7	19,7	23,4	27,7	8,05	2,030	4,125	-1,431	1,986
Média aritmética global do construto = 7,92															

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software Warp PLS 7.0 (2020).

A análise de frequência do construto Planejamento Estratégico demonstrou que as respostas ocorreram em todos os itens. As médias obtidas, por serem como tendência central, sugerem que os respondentes avaliam de maneira positiva a métrica utilizada para medir o construto da maneira que foi proposto para a pesquisa, tendo em vista que as médias, para os quinze itens da escala obtiveram resultados superior a 4,00, com a concentração de respostas variando entre os pontos 8 (oito) a 10 (dez) da escala. Portanto, percebe-se que os itens propostos para a inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, como forma de Planejamento Estratégico, foram bem aceitos pelos respondentes.

As variáveis que obtiveram as médias mais altas foram Plan3 (O Planejamento Estratégico está de acordo com os valores predominantes na empresa), Plan12 (O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com as regras vigentes no mercado), Plan1 (O Planejamento Estratégico representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa) e Plan2 (O Planejamento Estratégico está de acordo com as crenças predominantes na empresa). Portanto, notou-se que os respondentes acreditam que, possivelmente, o Planejamento Estratégico nas empresas pesquisadas pode estar relacionado aos valores e crenças predominantes nas empresas, aos aspectos formais do processo de planejar e, ao mesmo tempo, apresenta aspectos voltados para a inovação, por meio das mudanças estratégicas.

O aparecimento de índices negativos de assimetria e curtose pode sugerir que algumas das distribuições das variáveis do construto Planejamento Estratégico não aderem à curva normal. Nesse ponto, realizou-se um teste de normalidade por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov*. As distribuições das variáveis violaram a suposição de normalidade, já que o resultado foi inferior a 0,001 para todos os itens da escala utilizada, conforme o resultado apresentado pelo *software SPSS*, versão 22.0. A confiabilidade da escala deu-se pelo resultado do *Alpha de Cronbach*, conforme a técnica *partial least square-PLS*, que apresentou um valor de 0,936. Esse resultado demonstra a consistência da escala para medir o construto Planejamento Estratégico dos gestores pesquisados.

4.2.2 Ambidestria Organizacional

Os resultados das estatísticas descritivas do construto Ambidestria Organizacional são apresentados na Tabela 2, para os quatorze itens avaliados.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas do construto Ambidestria Organizacional

N401	ESCALA										ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	méd	d. p	C.V	Assim	Curt
Exr1	3,7	2,7	2,2	2,5	8,2	11,7	8,4	23,2	13,0	24,2	7,41	2,415	5,835	-,993	,376
Exr2	2,7	1,2	2,0	3,7	4,2	7,2	13,2	13,5	17,7	34,4	7,95	2,290	5,246	-1,277	1,112
Exr3	1,0	,5	3,5	3,2	4,0	4,5	12,0	19,7	17,9	33,7	8,11	2,057	4,235	-1,279	1,224
Exr4	4,5	2,5	4,7	3,2	9,0	5,2	14,5	16,7	13,7	25,9	7,30	2,582	6,670	-,894	-,091
Exr5	2,0	3,2	4,2	5,2	7,5	9,0	10,5	17,9	16,0	24,4	7,37	2,439	5,949	-,829	-,205
Exr6	1,0	2,2	4,7	4,5	6,2	7,7	14,0	21,2	12,2	26,2	7,54	2,276	5,182	-,867	,010
Exr7	1,0	1,0	3,2	3,5	5,7	7,0	12,2	16,5	14,5	35,4	7,99	2,167	4,700	-1,091	,550
Ext1	,2	1,2	1,0	,2	,7	6,5	8,2	22,7	21,9	37,2	8,58	1,626	2,646	-1,725	4,037
Ext2	1,2	1,0	1,0	,7	2,7	4,0	10,7	24,9	19,7	33,9	8,37	1,807	3,268	-1,728	3,839
Ext3	1,5	,5	1,5	1,2	2,7	4,0	8,2	24,7	17,2	38,4	8,43	1,870	3,501	-1,762	3,639
Ext4	1,2	,5	1,2	1,0	2,7	5,2	9,5	26,9	19,5	32,2	8,33	1,785	3,188	-1,647	3,548
Ext5	1,7	1,2	2,0	2,2	3,0	7,0	17,0	24,9	16,7	24,2	7,87	1,999	3,999	-1,326	1,962
Ext6	1,0	,5	,7	2,0	4,5	5,2	10,0	18,2	22,4	35,4	8,37	1,842	3,394	-1,497	2,438
Ext7	,5	,7	,7	,2	3,0	2,7	6,7	18,2	20,7	46,4	8,80	1,618	2,618	-1,995	4,988
Média aritmética global do construto = 8,02															

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do *software Warp PLS 7.0* (2020).

A análise de frequência do construto Ambidestria Organizacional demonstrou que as respostas ocorreram em todos os itens. As médias obtidas sugerem que os respondentes avaliam de maneira positiva a métrica utilizada para mensurar o construto, uma vez que as médias, para os quatorze itens da escala, obtiveram resultados superiores a 4,00, com a concentração de respostas variando entre os pontos 8 (oito) a 10 (dez) da escala. Portanto, os itens propostos para a Ambidestria Organizacional (*Exploration/Exploitation*) foram importantes e aceitos pelos respondentes.

As variáveis que obtiveram as maiores médias foram Ext1 (A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes), Ext3 (A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local) e Ext7 (Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante). Portanto, notou-se que os respondentes tendem a acreditar que as empresas analisadas, possivelmente, aproveitam os recursos, distintamente, na busca de resultados mais expressivos no curto prazo.

O aparecimento de índices negativos de assimetria e curtose aqui também poderia sugerir que algumas das distribuições não aderem à curva normal. Assim, realizou-se um teste de normalidade por meio do teste *Kolmogorov-Smirnov*. As distribuições não exibiram uma normalidade, já que o resultado foi inferior a 0,001 para todos os itens da escala utilizada, conforme o *software SPSS-IBM*, versão 22.0. A confiabilidade da escala se deu pelo resultado do *Alpha de Cronbach*, conforme a técnica *partial least square-PLS*, que apresentou um valor de 0,917. Esse resultado demonstra a consistência da escala para medir o construto Planejamento Estratégico dos gestores pesquisados.

4.2.3 Comportamento Estratégico

Tendo em vista que o construto Comportamento Estratégico foi medido a partir de variáveis *dummys*, como forma de introduzir características qualitativas no *framework* da pesquisa, tem-se que não é necessário apresentar dados descritivos. Portanto, optou-se em reportar a todos os resultados referentes a esse construto no *framework* proposto nesse estudo.

Dito isso, tem-se que, no que se refere às dimensões do Comportamento Estratégico, notou-se que, em relação à dimensão “Comportamento Prospector”, 80,5% dos respondentes afirmaram que os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação (Pro1); 83,3% responderam que a empresa tem uma imagem no mercado de organização, que tem reputação de ser inovadora e criativa (Pro2); 86,3% indicaram que uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a garantia de que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis (Pro5); 85% afirmaram que a organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados (Pro9); e, para 92,8% dos respondentes, a estrutura da empresa é orientada para serviço/produto ou pelo mercado.

No que tange à dimensão “Comportamento Defensor”, tem-se que 87,5% afirmaram que os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado (Def1), 89% afirmaram que uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a manutenção dos custos, deixando-os sob controle (Def5) e 89,8% sugerem que a organização prepara-se para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado (Def9).

Em relação à dimensão “Comportamento Analista”, observou-se que para 80% dos respondentes uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a análise cuidadosa dos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados (Ana5). Para 80,8% dos respondentes uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado (Ana7). E 86% dos respondentes afirmaram que o gerenciamento da empresa tende a se

concentrar em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais e, ao mesmo tempo, mantêm a situação financeira protegida (Ana8).

Finalizando, tem-se que, para a dimensão “Comportamento Reativo”, as frequências mais significativas foram (Reativo2) (A empresa tem uma imagem no mercado de organização que reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar a posição), com 81,3% da amostra pesquisada; (Reativo 9) (A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para esses problemas ou desafios que requerem atenção imediata), com 86,3%; e (Reativo 10) (A estrutura da empresa é contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir), com 83,3% da amostra pesquisada.

No item seguinte, serão apresentados os resultados da Análise Fatorial Exploratória realizada no estudo.

4.3 Análise fatorial exploratória dos construtos da pesquisa

Uma vez que o estudo utilizou escalas adaptadas de pesquisas anteriores e, ao mesmo tempo, foi aplicado em um contexto diferente dos estudos que serviram de base para essa pesquisa sobre MPEs piauienses, optou-se por realizar uma Análise Fatorial Exploratória (AFE), como forma de avaliação inicial de medida dos construtos e como forma de explicar as variáveis pelas cargas fatoriais para cada fator, já que o pesquisador não conhecia, *a priori*, as relações de dependência entre as variáveis do estudo, tendo em vista a adaptação feita nas escalas utilizadas. O método utilizado foi o de Componentes Principais (ACP), objetivando a identificação de uma combinação linear entre as variáveis, de forma que o máximo da variância fosse explicado por essa combinação (CORRAR, 2009).

No que diz respeito ao construto Planejamento Estratégico, tendo em vista que a aplicação se deu a partir de Meirelles (2003), optou-se por tratar esse construto como um construto unidimensional, a partir da inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, que representa o conteúdo do planejamento estratégico em si. Vale ressaltar que o teste *Kaiser-Meyer-Olkin* de adequação da amostragem apresentou um resultado de 0,894 e o teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou significância estatística na identificação de uma correlação zero entre as variáveis (matriz identidade). Portanto, justifica-se a utilização da AFE para o Planejamento Estratégico.

Utilizou-se, inicialmente, para avaliar os indicadores do construto Planejamento Estratégico, uma AFE por meio do método de análise de componentes principais para a

obtenção de fatores com o maior grau de explicação da variância possível, utilizando-se do critério de autovalores (*Eigenvalues*) e a aplicação de uma rotação *varimax*. O fator identificado obteve autovalor superior a 1,000. Notou-se que o único fator explicou em 53,77% a variância total, por meio do método de componentes principais. Esse resultado é aceitável para pesquisas sociais aplicadas (CORRAR, 2009; HAIR *et al.* 2009), conforme consta na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Variância total explicada do construto Planejamento Estratégico

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,067	53,779	53,779	8,067	53,779	53,779
2	2,071	13,808	67,588			
3	1,016	6,773	74,361			
4	,832	5,550	79,910			
5	,641	4,272	84,183			
6	,522	3,482	87,665			
7	,371	2,474	90,139			
8	,339	2,261	92,400			
9	,277	1,847	94,247			
10	,189	1,262	95,508			
11	,181	1,210	96,718			
12	,166	1,107	97,825			
13	,135	,901	98,726			
14	,111	,741	99,466			
15	,080	,534	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software Warp PLS 7.0 (2020).

Notou-se que o único fator apresentado está relacionado à inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, que representa o conteúdo do planejamento estratégico em si, conforme consta na Tabela 4.

Tabela 4 – Análise fatorial exploratória do construto Planejamento Estratégico

		Componentes	Comunalidades
		1	
Plan11	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os valores vigentes no mercado.	,823	,640
Plan3	O Planejamento Estratégico está de acordo com os valores predominantes na empresa.	,809	,632
Plan13	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os costumes vigentes no mercado.	,808	,655
Plan4	O Planejamento Estratégico está de acordo com os costumes predominantes na empresa.	,804	,647
Plan1	O Planejamento Estratégico representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.	,800	,556
Plan2	O Planejamento Estratégico está de acordo com as crenças predominantes na empresa.	,795	,581
Plan12	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com as regras vigentes no mercado.	,794	,138

Plan6	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu as etapas e competências decisórias usuais da empresa.	,763	,380
Plan15	O Planejamento Estratégico representou uma mudança ao que o mercado vinha até então praticando.	,755	,397
Plan5	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu os padrões decisórios usuais da empresa.	,746	,483
Plan10	O Planejamento Estratégico implicou em mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.	,695	,677
Plan14	O Planejamento Estratégico teve como referência ações/estratégias dos competidores.	,654	,630
Plan9	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas habilidades que a empresa possuía até então.	,630	,653
Plan8	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas competências que a empresa possuía até então.	,616	,428
Plan7	Pelo menos inicialmente, a proposta de Planejamento Estratégico foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participaram da decisão de adotá-lo.	,371	,570

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do *software Warp PLS 7.0* (2020).

O construto Ambidestria Organizacional apresentou um resultado do *teste Kaiser-Meyer-Olkin* de adequação da amostragem equivalente a 0,916 e o teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou significância estatística na identificação de uma correlação zero entre as variáveis (matriz identidade). Portanto, justifica-se a utilização da AFE para a Ambidestria Organizacional.

Empregou-se o método de Análise Fatorial Exploratória - AFE por meio da ACP para a obtenção de fatores com o maior grau de explicação da variância do construto analisado, utilizando-se do critério de autovalores (*Eigenvalues*). Notou-se que os dois fatores apresentados após a aplicação de uma rotação *varimax* explicaram em 60,85% a variância total por meio do método de componentes principais, conforme a Tabela 5, abaixo.

Tabela 5 – Variância total explicada do construto Ambidestria Organizacional

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,973	49,808	49,808	6,973	49,808	49,808	4,281	30,582	30,582
2	1,546	11,046	60,854	1,546	11,046	60,854	4,238	30,272	60,854
3	,871	6,223	67,077						
4	,834	5,956	73,033						
5	,752	5,375	78,408						
6	,546	3,901	82,309						
7	,484	3,457	85,766						
8	,420	2,998	88,764						
9	,360	2,570	91,334						
10	,339	2,418	93,752						
11	,279	1,992	95,744						
12	,262	1,874	97,618						
13	,183	1,306	98,924						
14	,151	1,076	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software *Warp PLS 7.0* (2020).

De acordo com a literatura, o construto Comportamento Estratégico contém duas dimensões (fatores), a saber: “*Exploration*”, que se refere à investigação de novos negócios ou novas formas de fazer negócios e “*Exploitation*”, que busca uma manutenção do foco no que a organização tem no momento atual e no ganho a curto prazo das empresas. A Tabela 6 apresenta a Análise fatorial exploratória do construto Ambidestria Organizacional.

Tabela 6 – Análise fatorial exploratória do construto Ambidestria Organizacional

		Componentes		Comunalidades
		1	2	
Ext3	A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.	,818		,733
Ext4	A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.	,814		,758
Ext2	A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.	,798		,676
Ext1	A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.	,705		,635
Ext6	A empresa amplia serviços para os clientes existentes.	,673		,523
Ext5	A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.	,635		,490
Ext7	Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.	,584		,359
Exr6	Regularmente, a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.		,883	,819
Exr5	A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.		,835	,748
Exr7	Regularmente, a empresa busca se aproximar de novos clientes em novos mercados.		,823	,733
Exr4	A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.		,739	,630
Exr2	A empresa cria novos produtos e serviços.		,618	,573
Exr3	A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.		,616	,535
Exr1	A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.		,515	,289

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software *Warp PLS 7.0* (2020)

Em relação ao construto Comportamento Estratégico, uma vez que a análise foi feita a partir de variáveis *dummys* (variáveis binárias), optou-se pela análise diretamente no *framework* adotado na pesquisa, a partir da modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais.

A próxima seção apresenta os resultados da modelagem de equações estruturais da pesquisa.

4.4 Avaliação do *Framework* da pesquisa

Tendo em vista que todos os construtos endógenos foram medidos por meio de escalas de mensuração reflexiva, a avaliação do *Framework* de Mensuração foi conduzida através da análise da: confiabilidade composta (*composite reliability*); validade convergente (*variance extracted*); confiabilidade do indicador (*indicator reliability*); e validade discriminante (*discriminant validity*). A Tabela 7 apresenta indicadores da validade convergente, confiabilidade composta e validade discriminante dos construtos latentes Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional.

Tabela 7 – Avaliação inicial dos indicadores dos construtos latentes da pesquisa

Itens	Planejamento Estratégico	Comportamento estratégico				Capacidades Dinâmicas	
		Prospector	Defensor	Analista	Reativo	Exploration	Exploitation
Pan1	(0.689)						
Pan2	(0.692)						
Pan3	(0.707)						
Pan4	(0.670)						
Pan5	(0.635)						
Pan6	(0.649)						
Pan7	(0.704)						
Pan8	(0.679)						
Pan9	(0.693)						
Pan10	(0.722)						
Pan11	(0.695)						
Pan12	(0.719)						
Pan13	(0.707)						
Pan14	(0.673)						
Pan15	(0.634)						
Prospec1		(0.668)					
Prospec2		(0.692)					
Prospec3		(0.609)					
Prospec4		(0.643)					
Prospec5		(0.684)					
Prospec6		(0.650)					
Prospec7		(0.741)					
Prospec8		(0.671)					
Prospec9		(0.675)					
Prospec10		(0.317)					
Prospec11		(0.727)					
Defens1			(0.858)				
Defens2			(0.919)				
Defens3			(0.619)				
Defens4			(0.852)				
Defens5			(0.800)				
Defens6			(0.828)				
Defens7			(0.917)				
Defens8			(0.840)				

Defens9			(0.290)				
Defens10			(0.578)				
Defens11			(0.751)				
Analist1				(0.709)			
Analist2				(0.751)			
Analist3				(0.853)			
Analist4				(0.714)			
Analist5				(0.636)			
Analist6				(0.583)			
Analist7				(0.658)			
Analist8				(0.628)			
Analist9				(0.698)			
Analist10				(0.694)			
Analist11				(0.735)			
Reativo1					(0.722)		
Reativo2					(0.670)		
Reativo3					(0.854)		
Reativo4					(0.799)		
Reativo5					(0.708)		
Reativo6					(0.870)		
Reativo7					(0.755)		
Reativo8					(0.842)		
Reativo9					(0.810)		
Reativo10					(0.429)		
Reativo11					(0.766)		
Explorat1						(0.664)	
Explorat2						(0.611)	
Explorat3						(0.614)	
Explorat4						(0.638)	
Explorat5						(0.656)	
Explorat6						(0.669)	
Explorat7						(0.631)	
Explotat1							(0.657)
Explotat2							(0.723)
Explotat3							(0.719)
Explotat4							(0.686)
Explotat5							(0.653)
Explotat6							(0.638)
Explotat7							(0.652)
Variância Média Extraída (AVE)	0.538	0.325	0.226	0.261	0.287	0.611	0.595
Confiabilidade Composta	0.945	0.830	0.748	0.787	0.812	0.915	0.910
Critério de Fornell-Larcker*	Planejamento Estratégico	Prospector	Defensor	Analista	Reativo	Exploration	Exploitation
Planejamento Estratégico	(0.733)	0.390	0.004	0.352	0.186	0.582	0.679
Prospector	0.390	(0.570)	-0.015	0.528	0.336	0.650	0.420
Defensor	0.004	-0.015	(0.476)	0.286	0.422	-0.187	-0.068
Analista	0.352	0.528	0.286	(0.511)	0.424	0.411	0.266
Reativo	0.186	0.336	0.422	0.424	(0.536)	0.206	0.134

Exploration	0.582	0.650	-0.187	0.411	0.206	(0.782)	0.649
Explotation	0.679	0.420	-0.068	0.266	0.134	0.649	(0.772)

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do *software Warp PLS 7.0* (2020).

*Nota: Na diagonal principal são reportadas as Variâncias Médias Extraídas (AVEs) e, fora da diagonal, são apresentados os valores das correlações entre os construtos do modelo elevados ao quadrado.

Em uma análise inicial realizada a partir dos resultados dispostos na Tabela 7, notam-se importantes estimativas de confiabilidade composta para todos os construtos. Por outro lado, os valores reportados de validade convergente para o construto Comportamento Estratégico encontram-se abaixo do que é reportado pela literatura ($AVE > 0,5$), além de serem observados itens pontuais com coeficientes com níveis de confiabilidade insuficientes (coeficientes padronizados com cargas externas inferiores a 0,7).

Nesse aspecto, foram removidas as variáveis que não atendiam aos critérios de mensuração propostos por Hair *et al.* (2009), a saber: $p \leq 0,05$, cargas fatoriais com valor igual ou superior a 0,5, bem como os níveis não aceitos de validade convergente ($AVE > 0,5$). Após a retirada dos itens em questão, a análise PLS-SEM foi realizada novamente, sendo reportados, na Tabela 8, os indicadores finais de validade convergente, confiabilidade composta e validade discriminante para cada um dos construtos analisados.

Tabela 8 – Avaliação final dos Indicadores dos construtos latentes da pesquisa

Itens	Planejamento Estratégico	Comportamento estratégico				Capacidades Dinâmicas	
		Prospector	Defensor	Analista	Reativo	Exploration	Explotation
Pan1	(0.705)						
Pan2	(0.716)						
Pan3	(0.720)						
Pan4	(0.706)						
Pan5	(0.672)						
Pan6	(0.675)						
Pan7	(0.747)						
Pan8	(0.705)						
Pan9	(0.718)						
Pan10	(0.756)						
Pan11	(0.719)						
Pan12	(0.739)						
Pan13	(0.735)						
Pan14	(0.715)						
Pan15	(0.680)						
Prospec5		(0.791)					
Prospec7		(0.826)					
Prospec8		(0.811)					
Prospec9		(0.780)					
Defens1			(0.968)				
Defens2			(0.926)				
Defens7			(0.947)				
Analist2				(0.911)			
Analist3				(0.917)			

Analista4				(0.854)			
Reativo3					(0.963)		
Reativo4					(0.942)		
Reativo8					(0.939)		
Explorat1						(0.693)	
Explorat2						(0.638)	
Explorat3						(0.645)	
Explorat4						(0.685)	
Explorat5						(0.703)	
Explorat6						(0.714)	
Explorat7						(0.671)	
Explotat1							(0.676)
Explotat2							(0.742)
Explotat3							(0.740)
Explotat4							(0.705)
Explotat5							(0.678)
Explotat6							(0.662)
Explotat7							(0.678)
Variância Média Extraída (AVE)	0.538	0.552	0.500	0.500	0.502	0.611	0.595
Confiabilidade Composta	0.945	0.831	0.740	0.735	0.751	0.915	0.910
Critério de Fornell-Larcker*	Planejamento Estratégico	Prospector	Defensor	Analista	Reativo	Exploration	Explotation
Planejamento Estratégico	(0.733)	0.272	0.005	0.262	-0.002	0.582	0.679
Prospector	0.272	(0.743)	-0.111	0.212	0.113	0.559	0.284
Defensor	0.005	-0.111	(0.699)	0.134	0.148	-0.182	-0.031
Analista	0.262	0.212	0.134	(0.695)	0.085	0.211	0.232
Reativo	-0.002	0.113	0.148	0.085	(0.709)	-0.014	-0.091
Exploration	0.582	0.559	-0.182	0.211	-0.014	(0.782)	0.649
Explotation	0.679	0.284	-0.031	0.232	-0.091	0.649	(0.772)

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software Warp PLS 7.0 (2020).

*Nota: Na diagonal principal são reportadas as Variâncias Médias Extraídas (AVEs) e, fora da diagonal, são apresentados os valores das correlações entre os construtos do modelo elevados ao quadrado.

A avaliação do Modelo de Mensuração reporta-se, na primeira parte da Tabela 8, às cargas externas de cada item por construto. A existência de cargas externas altas (*outer loadings*) dos indicadores frente ao referente construto latente indica que os itens estão fortemente associados com o fenômeno de interesse, o que representa a existência de confiabilidade dos indicadores. Conforme se defende na estatística, todas as cargas externas dos indicadores devem ser estatisticamente significativas (coeficientes padronizados com cargas externas superiores a 0,708).

Diante disso, nota-se que, em relação ao construto Comportamento Estratégico, tem-se que, em suas quatro dimensões, ocorreram alterações no que tange aos seus indicadores. Sendo assim, para a modelagem de equações estruturais as dimensões sofreram as seguintes alterações descritas a seguir.

Para a dimensão “Comportamento Estratégico Prospector”, os itens que permaneceram no *framework*, como forma de melhorar a confiabilidade composta e a Análise da Variância Extraída (AVE) na modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais, foram os seguintes: Pro5 (Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a garantia de que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis); Pro7 (Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente); Pro8 (O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado); e Pro9 (A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados), com cargas externas de 0.791, 0.826, 0.811 e 0.780, respectivamente.

Para a dimensão “Comportamento Estratégico Defensor”, os itens que permaneceram no *framework* foram os seguintes: Def1 (Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado); Def2 (A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade); e Def7 (Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem), com cargas externas de 0.968, 0.926 e 0.947, respectivamente.

Para a dimensão “Comportamento Estratégico Analista”, os itens que permaneceram no *framework* foram os seguintes: Ana2 (A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa); Ana3 (O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo médio – a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado); e Ana4 (O crescimento ou diminuição da demanda se dá devido, muito provavelmente à prática de aprofundamento nos mercados que já são servidos, ao passo que são adotados novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial, com cargas externas de 0.911, 0.917 e 0.854, respectivamente.

Finalizando, para a dimensão “Comportamento Estratégico Reativo”, os itens que permaneceram no *framework* foram os seguintes: Rea3 (O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como esporádico; a empresa, às vezes, gasta muito tempo e, às vezes, gasta pouco tempo para monitorar o

mercado); Rea4 (O crescimento ou a diminuição da demanda se deve, muito provavelmente, à prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos); e Rea8 (O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente), com cargas externas de 0.963, 0.942 e 0.939, respectivamente. Os construtos Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional não sofreram alteração.

De acordo com Ringle, Silva e Bido (2014), a AVE é a proporção dos dados dos indicadores que é explicada pelo respectivo construto latente, isto é, captura em que medida, os itens se correlacionam positivamente com os seus respectivos construtos. Em termos de critério de avaliação, conclui-se que os indicadores de AVE devem ser superiores a 0,50 (FORNELL; LARCKER, 1981). Analisando os valores reportados para todos os construtos latentes, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório tendo em vista que o menor valor reportado é 0,500 para as dimensões “Comportamento Estratégico Defensor” e “Comportamento Estratégico Analista” do construto Comportamento Estratégico.

Na análise PLS-SEM a confiabilidade composta substitui o *Alpha de Cronbach* (BAGOZZI; YI, 1988), objetivando avaliar se a amostra, de fato, é livre de vieses e, por extensão, se as respostas em conjunto são confiáveis (NASCIMENTO; MACEDO, 2016). Com base nos valores apresentados na Tabela 8, pode-se concluir que todos os construtos apresentam bons níveis de confiabilidade composta, tendo em vista que Hair *et al.* (2014) sugerem que, em pesquisas exploratórias, valores orbitando entre 0,60 a 0,70 são considerados adequados.

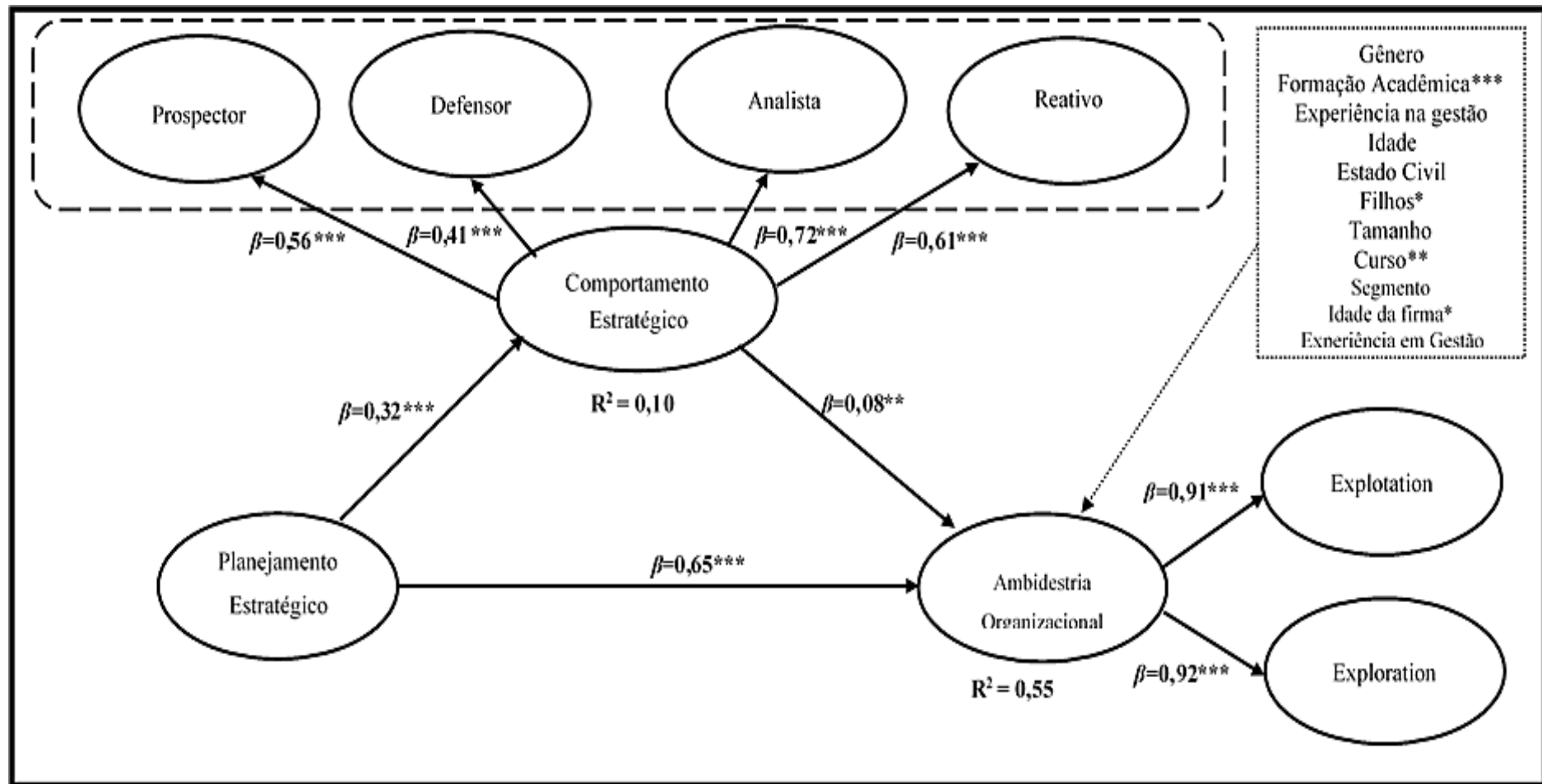
Por fim, relativo à validade discriminante (medida que um construto se diferencia dos demais por padrões empíricos) (NASCIMENTO; MACEDO, 2016), utiliza-se, costumeiramente, a confrontação das raízes quadradas dos valores da AVE de cada construto frente às correlações desse frente aos demais construtos latentes (critério de FORNELL; LARCKER (1981)) para fins de avaliação. Nesse aspecto, conclui-se pela existência de validade discriminante quando as correlações entre os construtos latentes são inferiores à raiz quadrada da AVE, indicando que os indicadores têm relação mais forte com sua respectiva VL do que com as demais. Portanto, conforme consta na Tabela 8, todos os construtos apresentaram nível satisfatório de validade discriminante.

Confirmada a existência de confiabilidade composta, validade convergente, confiabilidade do indicador e validade discriminante, conclui-se, portanto, a avaliação do modelo de mensuração. A etapa seguinte apresenta a avaliação do modelo estrutural.

4.5 Avaliação geral do *Framework*

A avaliação das relações entre os construtos tem por base as seguintes etapas: análise dos coeficientes de determinação (R^2); análise da relevância preditiva (Q^2); análise do tamanho e significância dos coeficientes de caminho; e análise dos tamanhos do efeito (f^2) e (q^2) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

A Figura 8 apresenta o resultado da estimação do *framework* proposto.

Figura 8 – Resultado do *Framework* proposto

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software *Warp PLS 7.0* (2021).

Onde: *, **, *** Estatisticamente significativa ao nível de 0,10, 0,05 e 0,001, respectivamente

Estimation: Outer model analysis algorithm: PLS Regression algorithm; Default inner model analysis algorithm: Warp3; Resampling method used in the analysis: Stable3.

Iniciando a análise da Figura 8, é possível observar que 55% da variância do construto endógeno alvo (Ambidestria Organizacional) é explicada pelos demais construtos latentes e variáveis de controle existentes no modelo estrutural.

De acordo com os resultados apresentados, notou-se que os construtos/variáveis estudados apresentam uma boa capacidade explicativa para o construto Ambidestria Organizacional. Da variância de 55% do construto Ambidestria Organizacional, cerca de 65% foi explicada pelo construto Planejamento Estratégico (construto com maior relevância no *framework* proposto) e 8% pelo construto Comportamento Estratégico. Diante disso, pode-se notar que, aproximadamente, 73% da variância do construto Ambidestria Organizacional foi explicada por ambos os construtos exógenos analisados (sendo de 17% a contribuição advinda das variáveis de controle contempladas no *framework* analisado, destacando-se Formação Acadêmica ($p \leq 0,01$), Filhos ($p \leq 0,10$), Curso ($p \leq 0,05$) e Idade da firma ($p \leq 0,10$).

No tocante ao segundo construto latente exógeno, Comportamento Estratégico, cerca de 32% da sua variância é explicada diretamente pelo construto Planejamento Estratégico. Os tamanhos e significância dos coeficientes de caminho (apresentados sobre as setas direcionais) explicam a intensidade do efeito de um construto sobre os demais. Assim, nota-se que o Planejamento Estratégico apresenta um efeito direto mais forte sobre a Ambidestria Organizacional ($\beta=0,65$; $p \leq 0,01$) e, em segundo plano, tem um efeito significativo sobre o Comportamento Estratégico ($\beta=0,32$; $p \leq 0,01$).

A magnitude do relacionamento entre o construto Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional apontam para a relevância da propriedade de conceitos técnicos/específicos, por exemplo, mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa, compatibilidade com as regras vigentes no mercado e compatibilidade com os costumes vigentes no mercado.

Percebe-se, também, que o Planejamento Estratégico apresentou um efeito direto significativo sobre o Comportamento Estratégico ($\beta=0,39$; $p < 0,001$). Esse resultado aponta para a importância da existência de um *framework* de decodificação e compreensão da ferramenta administrativa “Planejamento Estratégico” como fator de motivação e o comprometimento, em relação às atividades de desenvolvimento de recursos e, conseqüentemente, no incremento da eficiência e eficácia organizacional (COLLIER; FISHWICK; FLOYD, 2004).

Uma vez que as relações teóricas despontaram como estatisticamente significativas ao nível de $pvalue \leq 0,001$, conclui-se que as cargas do modelo externo são significativas (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Em seguida, verificou-se o nível de colinearidade existente, objetivando avaliar o eventual cenário de estimação tendenciosa dos coeficientes de caminhos, os valores reportados para o *Variance Inflation Factor* - *VIF* (valor máximo de 2,035 entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional) possibilitaram concluir pela inexistência de problemas de multicolinearidade.

A etapa posterior da avaliação analisou a capacidade preditiva do modelo e pelas relações entre os construtos. Tendo em vista que a técnica PLS-SEM ajusta o modelo para os dados empíricos, objetivando as melhores estimativas para os parâmetros por meio da maximização da variância explicada da variável endógena latente, o *framework* no PLS-SEM foi avaliado com base em critérios heurísticos determinados pela sua capacidade preditiva (HAIR *et al.*, 2014).

Sendo assim, buscou-se avaliar o tamanho dos efeitos (f) e (q) e a relevância preditiva (Q) do modelo estrutural proposto. O tamanho do efeito (f) captura a intensidade da alteração no valor do R , quando determinado construto independente é omitido pelo modelo.

A partir dos valores de f para Planejamento Estratégico de 0,585 e para Comportamento Estratégico de 0,196, considerando os valores propostos por Hair *et al.* (2014) de 0,02, 0,15 e 0,35, para indicar efeitos de tamanho pequeno, médio e grande, conclui-se que Planejamento Estratégico apresenta um efeito grande sobre a Ambidestria Organizacional, enquanto que o Comportamento Estratégico assume um efeito médio sobre o construto endógeno alvo (Ambidestria Organizacional).

A medida de redundância validada de Stone-Geisser, Q , indica a relevância preditiva dos construtos, isto é, representa o grau de quão bem o modelo de caminhos pode prever os valores inicialmente observados. Chin (1998) afirma que os modelos demonstram relevância preditiva quando os valores reportados para Q^2 são superiores a zero. Assim, os valores de 0,180 para Planejamento Estratégico e de 0,05 para Comportamento Estratégico possibilitam concluir pela existência de um nível adequado de relevância preditiva do modelo em análise.

Por fim, semelhante à abordagem do efeito f frente aos valores de R , o impacto relativo da relevância preditiva (q) de cada construto é obtido por meio de um procedimento análogo ao cálculo do f , isto é, que capta a magnitude da alteração no valor do Q quando cada construto independente é omitido do modelo. Diante dos valores reportados de q de 0,234 e de 0,05 para Planejamento Estratégico e de 0,05 para Comportamento Estratégico, respectivamente, dado os valores críticos de 0,02, 0,15 e 0,35 para indicar efeitos de tamanho pequeno, médio e grande,

conclui-se que o Planejamento Estratégico e o Comportamento Estratégico apresentam efeitos médio e pequeno, respectivamente, sobre a relevância preditiva da Ambidestria Organizacional.

Concluindo essa etapa da análise, apresenta-se, na Tabela 9, o efeito total dos construtos latentes contemplados no *framework* proposto sobre a variável endógena alvo, “Ambidestria Organizacional”.

Tabela 9 – Efeito total dos construtos latentes sobre o construto endógeno alvo

	Planejamento Estratégico	Comportamento Estratégico	Ambidestria Organizacional
Planejamento Estratégico			
Comportamento Estratégico	0,105***		
Ambidestria Organizacional	0,475***	0,023***	

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do *software Warp PLS 7.0* (2021).

Onde: *** Estatisticamente significativa ao nível de 0,001.

Conforme os dados reportados na Tabela 9, conclui-se que o Planejamento Estratégico apresentou um impacto total (direto e indireto) sobre o Comportamento Organizacional ($\beta=0,105$; $p<0,001$) muito abaixo da sua influência total sobre a Ambidestria Organizacional ($\beta=0,475$; $p<0,001$). Em contrapartida, o Comportamento Organizacional apresentou um impacto total sobre a Ambidestria Organizacional ($\beta=0,023$; $p<0,001$) pouco relevante, quando comparado ao exercido pelo Planejamento Estratégico, em se tratando do construto endógeno alvo Ambidestria Organizacional.

Esse resultado reforça o *insight* de que o Planejamento Estratégico contribuiria mais para o desenvolvimento de Ambidestria nas empresas (*Exploration/Exploitation*), mediante uma perspectiva inovadora dos gestores em relação à implementação de novas capacidades organizacionais, do que o Comportamento Estratégico.

4.6 Análise das hipóteses de pesquisa

Concluída a avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural, reporta-se aos resultados dos testes das hipóteses de pesquisa. Nesse aspecto, a Tabela 10 apresenta um resumo dos resultados das hipóteses da pesquisa.

Tabela 10 - Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa

Hipótese	Relacionamento	Tipo de relação	Sinal esperado	Resultado	Status
H ₁	Planejamento Estratégico $\Rightarrow$ Ambidestria Organizacional	Não linear	+	0,65***	Suportada
H ₂	Planejamento Estratégico $\Rightarrow$ Comportamento Estratégico	Não linear	+	0,32***	Suportada
H ₃	Comportamento Estratégico $\Rightarrow$ Ambidestria Organizacional	Não linear	+	0,08***	Suportada

Fonte: Elaboração própria baseada nas saídas do software Warp PLS 7.0 (2020).

Onde: *** Estatisticamente significativa ao nível de 0,001.

Após o controle dos efeitos das variáveis “Gênero”, “Formação Acadêmica”, “Experiência na gestão”, “Idade”, “Estado Civil”, “Filhos”, “Tamanho”, “Curso”, “Segmento”, “Idade da firma” e “Experiência em Gestão”, pode-se concluir que o Planejamento Estratégico, conforme o resultado apresentado ($\beta=0,65$) tem um relacionamento positivo, a um nível de 65% com a Ambidestria Organizacional das empresas pesquisadas, levando-se em consideração a padronização dos itens. Esse resultado levou em consideração $p \leq 0,01$, dessa forma, a hipótese H1 da pesquisa foi suportada.

Diante desse resultado, sugere-se que o Planejamento Estratégico pode ser visto como uma ferramenta que ajudou no aproveitamento das oportunidades por parte das empresas analisadas, tornando-as mais adaptáveis às mudanças ambientais dos seus ambientes mercadológicos (POLICASTRO, 2000). Sendo assim, a partir do planejamento estratégico utilizado, buscou-se um maior comprometimento dos colaboradores e uma maior conscientização dos *stakeholders*, inserindo-os no contexto organizacional, mediante a utilização de estratégias relacionadas à ambidestria organizacional (*exploitation/exploration*) dessas MPEs.

O Planejamento Estratégico, nesse caso específico, parece ter sido visto como uma importante ferramenta utilizada por gestores das empresas analisadas, propiciando maiores e melhores condições de atendimento dos objetivos pré-estabelecidos, uma vez que interpretou a concepção estratégica dessas empresas (OLIVEIRA, 2017) e, consequentemente, pode ter facilitado os aspectos relacionados à ambidestria organizacional focada no conhecimento já assimilado por estas empresas, de forma a monetizá-lo, produzi-lo, refiná-lo, criar processos e relacionamentos para convertê-los em crescimento econômico (MARCH, 1991).

Continuando, o Planejamento Estratégico, nas MPEs analisadas, pode ser visto como uma forma de gerenciamento empresarial, praticado sem poder de delegação e de responsabilidade da alta administração, que cria e avalia possibilidades de ações e possíveis reações a partir de demandas do ambiente da organização (externamente e internamente)

(MOTTA, 2009). Diante disso, pode-se supor que essas empresas tanto buscam capacidades de *exploitation* e *exploration*, em uma perspectiva organizacional, ou em nível de seus projetos, equipes ou mesmo em nível de indivíduo, por meio de técnicas diferenciadas de gestão (KATIC; AGARWAL, 2018).

Tendo em vista a turbulência do ambiente organizacional das MPEs analisadas, sugere-se que a finalidade do Planejamento Estratégico utilizado se referiu à previsão ou antecipação de ações durante o determinado período de tempo (curto, médio ou longo prazo), objetivando contribuir para a tomada de decisão voltada para o alcance dos resultados satisfatórios (LERNER, 2020). Essa característica formal do planejamento estratégico voltou-se mais para as capacidades de *exploitation* dessas organizações (MARCH, 1991).

Dessa forma, diante dessa formalidade relativa ao planejamento estratégico o processo de ambidestria nas empresas analisadas foi iniciado pela alta gerência, a partir das próprias habilidades e orientações em relação à ambidestria, mediante as ações e/ou comportamentos dos gestores que objetivaram a evolução dessas organizações em seu ambiente mercadológico (SINHA, 2019).

A hipótese H2 abordou o relacionamento entre o Planejamento Estratégico e o Comportamento Estratégico. O enunciado foi “O Planejamento Estratégico influencia positivamente no Comportamento Estratégico”. Dessa forma, tem-se que o Planejamento Estratégico, conforme o resultado apresentado ($\beta=0,32$) tem um relacionamento positivo, a um nível de 32%, com o Comportamento Estratégico dos gestores analisados. Esse resultado levou em consideração $p \leq 0,01$. Portanto, a H2 da pesquisa foi suportada.

Com os resultados alcançados, pode-se supor que o Comportamento Estratégico dos gestores das MPEs analisadas parece estar relacionado ao processo de adaptação organizacional, ao entendimento da dinâmica organizacional e ao alinhamento das organizações ao seu ambiente externo (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). Sendo assim, sugere-se que o Planejamento Estratégico, a partir do efeito positivo exercido sobre o Comportamento Estratégico, pode ser visto como um importante meio de auxílio aos gestores no que se refere às questões específicas do mercado, como forma de antecipar prováveis variações de comportamento organizacional (REGINATO, 2011).

Nesse caso específico, as MPEs analisadas parecem implementar seus planejamentos estratégicos a partir de experiências vividas para a obtenção de um resultado pretendido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), o que sugere uma orientação mais analítica (MILES; SNOW, 1978). Sendo assim, as organizações que se mostram como analistas dificilmente são capazes de ultrapassar seus domínios, elas procuram estabilidade nos negócios,

atuando sempre dentro de uma rotina, buscando um dinamismo próprio apenas para atender o seu mercado (GIMENEZ et al., 1999; MOREIRA, 2007).

A hipótese H3 abordou o relacionamento entre o Comportamento Estratégico e a Ambidestria Organizacional. O enunciado foi “O Comportamento Estratégico influencia positivamente na Ambidestria Organizacional”. Dessa forma, observou-se que o Comportamento Estratégico, conforme o resultado apresentado ($\beta=0,08$) exerceu um efeito positivo sobre a Ambidestria Organizacional das empresas analisadas. Esse resultado levou em consideração $p \leq 0,05$. Portanto, a H3 da pesquisa foi suportada.

O Comportamento Estratégico, nesse estudo com MPEs piauienses, parece ter envolvido um processo de adaptação organizacional, objetivando um alinhamento ao seu ambiente externo (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). Sendo assim, sugere-se que a ambidestria nas empresas analisadas buscou uma capacidade de mudança contínua (O'REILLY; TUSHMAN, 2007).

Uma vez que se observou pouca influência do Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional e que as dimensões mais relevantes de Comportamento Estratégico foram as dimensões analista e reativo (MILES; SNOW, 1978), sugere-se que as empresas analisadas, buscam atuar tanto em domínios de produto-mercado (geralmente estáveis) quanto em domínios de constantes mudanças (geralmente instáveis) (MILES; SNOW, 1978). Por outro lado, a adoção de métodos de aprendizagens e a acumulação de experiências, podem ter contribuído para a redução dos prováveis fracassos das MPEs analisadas, principalmente aquelas localizadas em mercados emergentes (BEHLING; LENZI, 2019).

Na seção seguinte apresentam-se as discussões dos resultados, tendo por base a teoria utilizada na pesquisa.

4.7 Discussões dos resultados

Nesta seção, serão discutidos os resultados, norteados inicialmente pelas respostas às hipóteses e levando em consideração cada um dos construtos e suas variáveis.

4.7.1 Planejamento Estratégico

No que se refere ao Planejamento Estratégico, percebeu-se que esse construto apresentou um relacionamento positivo tanto no que diz respeito ao Comportamento Estratégico quanto à Ambidestria Organizacional entre empresas pesquisadas. Conforme esse

resultado, constatou-se que o Planejamento Estratégico, nesse estudo específico, representa uma orientação dos gestores para processos inovativos (POSCH; GARAUSB, 2019).

Diante disso, o Planejamento Estratégico parece apoiar e orientar os gestores das empresas pesquisadas para a execução de tarefas complexas e não estruturadas. Dessa forma, a orientação para inovação por parte dos gestores foi determinante na relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional (POSCH; GARAUSB, 2019), tendo em vista a grande influência que o Planejamento Estratégico exerceu sobre a Ambidestria Organizacional.

Uma vez que a Ambidestria Organizacional considera o aproveitamento dos recursos de forma distinta, na busca de resultados expressivos no momento atual – *Exploitation* (KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010), ou busca uma utilização de recursos, com o objetivo de criar novas competências - *Exploration* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004), percebe-se que o Planejamento Estratégico foi utilizado como uma ferramenta para delinear ações voltadas para uma melhor compreensão das circunstâncias heterogêneas intrínsecas à Ambidestria Organizacional (capacidade das empresas), realizando as mudanças necessárias para o aproveitamento de novas oportunidades (DU; CHEN, 2018).

O Planejamento Estratégico pode ser visto como uma das mais importantes funções administrativas, assim, por meio dele, o gestor e sua equipe podem estabelecer parâmetros de direcionamento para a empresa, assim como o controle das atividades (ANDION; FAVA, 2002). Assim, notou-se que esse construto é um antecedente da Ambidestria Organizacional, podendo diminuir os riscos referentes aos *trade-offs* existentes na busca da ambidestria nas organizações analisadas (RAISCH; BIRKINSHAW, 2009).

Visto que o Planejamento Estratégico proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pelas MPEs analisadas (SOBRAL; PECI, 2011), tem-se que, para esse estudo, especificamente, os valores predominantes nas empresas, a compatibilidade com as regras vigentes no mercado, as mudanças em relação às estratégias vigentes nas empresas e as crenças predominantes na empresa, foram significativas para o desenvolvimento de um melhor Comportamento Organizacional, no que tange às dimensões de Comportamento Estratégico analisadas (Defensiva, Analista, Prospectora e Reativa) e para o melhoramento dos aspectos de Ambidestria Organizacional (*Exploration/Exploitation*).

Sendo assim, tem-se a percepção de que o Planejamento Estratégico orienta os gestores na execução de tarefas complexas e não estruturadas e pode ser visto como uma ferramenta delineadora das ações voltadas para as circunstâncias relacionadas à Ambidestria Organizacional, além de proporcionar um melhor Comportamento Organizacional, consequentemente, uma melhor Ambidestria Organizacional (*Exploration/Exploitation*),

O próximo tópico apresentará uma discussão acerca do construto Comportamento Estratégico.

4.7.2 Comportamento Estratégico

O Comportamento Estratégico exerceu influência de menor intensidade (embora estatisticamente significativa) sobre a Ambidestria Organizacional. Esperava-se que o Comportamento Estratégico estivesse voltado fortemente para os aspectos de Ambidestria estrutural, evidenciada a partir dos meios ou procedimentos (métodos), hábitos e rotinas (práticas) e técnicas (processos) de que uma organização se utiliza (SIMSEK, 2009) e ainda ao comportamento que uma organização tem para conseguir um alinhamento (evitar desordens/desorganizações) e a condição de adaptabilidade (evitar a imobilidade ou estagnação) em toda a sua estrutura (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TUAN, 2014).

Portanto, os resultados desse estudo realizado com MPEs corroboram aos achados de Simsek (2009), tendo em vista que, mesmo sendo consideradas as camadas hierárquicas superiores das empresas realizadas, as características essenciais como a subjetividade, diferentes habilidades e competências, existências de incentivos e a própria cultura são condições necessárias. Percebeu-se, nesse sentido, uma relação positiva e significativa do Comportamento Estratégico sobre a Ambidestria Organizacional, ainda que em pequeno nível.

Da mesma forma, notou-se que o Comportamento Estratégico apresentou um resultado positivo sobre a Ambidestria Organizacional, em uma perspectiva estrutural, geralmente apresentada por níveis mais elevados da hierarquia, com competências diferenciadas, certa capacidade de abstração e com sistemas de incentivos, cultura e processos bem definidos.

Sendo assim, para esse estudo realizado em MPEs piauienses, o Comportamento Estratégico parece estar mais voltado para as dimensões “Defensora” e “Analítica” (MILES; SNOW, 1978). A partir disso, essas empresas buscam maior fatia de mercado através de estabilidade de seu domínio e da sua produção limitada de produtos ou serviços, esforçam-se agressivamente – com preços altamente competitivos ou produtos de alta qualidade – para impedir novos entrantes, tendem a não explorar novas oportunidades fora do seu domínio, os gestores são altamente especialistas em produção e controle de custos e buscam uma centralização do controle e da tomada de decisão. Ao mesmo tempo, procuram manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, adicionando um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor, buscam minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade para o lucro.

Nesse ponto, diante dos achados encontrados, tem-se que, nesse caso específico, o Comportamento Estratégico tende a resultar em uma Ambidestria Organizacional mais harmônica e integrada, fundamentada sobre o contexto organizacional e cultural, uma vez que o contexto organizacional das empresas analisadas parece ser uma manifestação da cultura que descreve os sistemas, processos e crenças, as quais, por sua vez, moldam comportamentos de nível individual.

Por outro lado, as empresas, por conta de seu comportamento reativo (MILES; SNOW, 1978), também tendem a buscar uma Ambidestria Organizacional mais cíclica, por meio de um envolvimento em períodos de *exploration* (ou estabilidade relativa), intercalados por períodos esporádicos de *exploitation* (ou alteração), por meio da alocação de recursos e atenção à *exploration* e *exploitation* (GERSICK, 1997). Esse tipo de ambidestria envolve um sistema de ciclo temporal em que as organizações alternam longos períodos de exploração e breves períodos de *exploitation* (GUPTA *et al.*, 2006).

Diante de todos os resultados discutidos durante a análise do construto do Comportamento Estratégico, aspectos como alinhamento (evitar desordens/desorganizações) e a condição de adaptabilidade (evitar a imobilidade ou estagnação) servem para dotar as organizações de conviverem com ambientes propícios à implementação da ambidestria, dando condições favoráveis para aplicação de *exploration* e/ou *exploitation*.

4.7.3 Ambidestria Organizacional

Como o construto Ambidestria Organizacional foi o construto endógeno alvo da pesquisa, inicialmente, notou-se que a Ambidestria Organizacional, nesse estudo específico com MPEs piauienses, sofreu um impacto positivo relevante do Planejamento Estratégico e, em um grau menor, do Comportamento Estratégico.

No que tange às duas dimensões da Ambidestria Organizacional, tem-se que, tanto a *exploration* ($\beta=0,92$), quanto a *exploitation* ($\beta=0,91$), foram significativas para as empresas analisadas. Sendo assim, pode-se dizer que essas empresas buscam desenvolver suas competências, inovando, de forma incremental, seu portfólio de produtos e serviços, por meio de escolhas eficientes na sua produção e de melhorias na implementação e execução dos processos.

Por outro lado, a utilização da capacidade “*exploitation*” nas MPEs analisadas possibilitaram um melhor aproveitamento e desenvolvimento, em um pequeno prazo, de pequenas adaptações de produtos e serviços existentes, das melhorias nos produtos e serviços

existentes e um melhoramento da eficiência da provisão de produtos e serviços (DANNEELS, 2002; MARCH, 1991).

A Ambidestria Organizacional sofreu um forte impacto positivo do Planejamento Estratégico. Dessa forma, nesse estudo sobre MPEs piauienses, não se corroboram os achados de Miller e Cardinal (1994) que argumentaram que as organizações que empregam Planejamento Estratégico sem outros mecanismos são mais propensas a desviar os orçamentos da exploração, tendendo a focar na *exploitation*, tornando menos provável que a ambidestria seja alcançada. Por outro lado, percebeu-se que, tanto o conceito de *exploration*, quanto o de *exploitation* foram utilizados pelas empresas pesquisadas.

Ao mesmo tempo, tendo em vista que as empresas tanto utilizaram capacidades de *exploration* quanto capacidades de *exploitation*, conclui-se que o planejamento estratégico não representou uma lógica mecanicista focada unicamente na eficiência, tampouco pode ser visto como um planejamento coercitivo capaz de limitar a geração de novos conhecimentos. Dessa forma, os achados desse estudo vão de encontro aos achados de Miller e Cardinal (1994) e de Sirén e Kohtamäki (2016).

Nas empresas pesquisadas pode-se perceber que a orientação dos líderes para a inovação deu certa flexibilidade para o Planejamento Estratégico. Essa orientação dos líderes para inovação acabou protegendo os funcionários de uma percepção limitada sobre o Planejamento Estratégico (baseada em uma lógica de exploração), tornando-os cientes da importância da exploração de capacidades. Dessa forma, foi possível aumentar a capacidade de adaptação e resposta às mudanças no ambiente externo das empresas analisadas, por meio de uma maior aprendizagem adaptativa (SIRÉN; KOHTAMÄKI, 2016). Em outras palavras, a orientação dos gestores para a inovação foi fundamental para que o Planejamento Estratégico exercesse um impacto positivo relevante na Ambidestria Organizacional das empresas pesquisadas.

Por fim, os resultados desse estudo corroboram os achados de Posch e Garaus (2019), uma vez que parece existir nas empresas analisadas uma complementaridade do planejamento estratégico e da orientação dos gestores para a inovação, tornando a Ambidestria Organizacional possível, diante da incerteza do ambiente externo dessas empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo, apresentamos as considerações finais da pesquisa, suas contribuições, limitações e sugestões para futuros estudos.

Assim, cumpre retomar que o presente estudo teve por objetivo analisar a influência do Planejamento Estratégico e do Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses na Ambidestria Organizacional dessas empresas.

O primeiro objetivo específico buscou medir o efeito do Planejamento Estratégico na Ambidestria Organizacional. Os resultados da pesquisa sugerem que o Planejamento Estratégico exerce um efeito positivo significativo sobre a Ambidestria Organizacional das MPEs analisadas. Esse resultado é um avanço para o campo teórico relacionado à Ambidestria Organizacional, uma vez que a literatura não se encontra consolidada no tocante à relação entre os dois construtos. Vale ressaltar que a orientação dos gestores para a inovação, evidenciada mediante a análise realizada nas MPEs piauienses foi um aspecto importante para a materialização da Ambidestria Organizacional (*exploration/ exploitation*).

O segundo objetivo específico buscou medir o efeito do Planejamento Estratégico no Comportamento Estratégico. Conforme os resultados, o Planejamento Estratégico obteve um efeito positivo sobre o Comportamento Estratégico. Sendo assim, os valores predominantes nas empresas, a compatibilidade com as regras vigentes no mercado, as mudanças em relação às estratégias vigentes e às crenças predominantes na empresa, definidas no Planejamento Estratégico foram significativas para o desenvolvimento de um melhor Comportamento Organizacional, no que tange às dimensões de Comportamento Estratégico analisadas.

O terceiro objetivo específico buscou medir o efeito do Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional. De acordo com os resultados obtidos, observou-se pouca influência do Comportamento Estratégico na Ambidestria Organizacional. Esse resultado se justifica, tendo em vista que as dimensões mais relevantes de Comportamento Estratégico foram as dimensões analista e reativo. Desse modo, as empresas analisadas, por atuarem tanto em domínios de produto-mercado (geralmente estáveis) quanto em domínios de constantes mudanças (geralmente instáveis), não apresentaram uma relação tão efetiva entre o Comportamento Estratégico e a Ambidestria Organizacional.

O quarto objetivo específico buscou propor um *Framework* para a Ambidestria Organizacional em micro e pequenas empresas. Com o término dessa investigação, tem-se que esse objetivo foi atendido, uma vez que, por meio das análises feitas, pode-se concluir que o *framework* proposto foi validado de maneira satisfatória.

Sendo assim, percebe-se que o Planejamento Estratégico é um importante antecedente da Ambidestria Organizacional. Portanto, o Planejamento Estratégico pode representar uma orientação dos gestores para processos inovativos, ao mesmo tempo em que apoia e orienta os gestores das empresas pesquisadas, para a execução de tarefas complexas e não estruturadas e diminui os riscos referentes aos *trade-offs* existentes na busca da ambidestria nas organizações analisadas.

O Comportamento Estratégico, nesse estudo sobre MPEs piauienses, parece estar mais voltado para as dimensões de comportamento “Defensora” e “Analítica”. Sendo assim, essas empresas procuram manter uma linha limitada e relativamente estável de produtos/serviços e, ao mesmo tempo, adicionando um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor, buscando minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade para o lucro. Esse fato resulta em uma Ambidestria Organizacional mais harmônica e integrada, fundamentada sobre o contexto organizacional.

Por fim, a Ambidestria Organizacional, no contexto dessa pesquisa, está relacionada à orientação dos gestores para a inovação. Esse fato fez com que o Planejamento Estratégico exercesse um impacto positivo relevante na Ambidestria Organizacional das empresas pesquisadas. Além disso, a utilização da capacidade “*exploitation*”, nas MPEs analisadas possibilitaram uma melhor aplicação e incremento, em um pequeno prazo, de adaptações de produtos e serviços existentes, das melhorias nos produtos e serviços existentes e um melhoramento da eficiência da provisão de produtos e serviços.

5.1 Contribuições da pesquisa

A utilização do Planejamento Estratégico como antecedente da Ambidestria Organizacional pode ser vista como um avanço metodológico para as pesquisas associadas às estratégias organizacionais. Desse modo, os resultados dessa pesquisa ampliam a discussão e a transversalidade entre os estudos que tratam de Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. O fato de as hipóteses terem sido suportadas enseja o processo exploratório da pesquisa, em que novas relações empíricas foram propostas e, ao mesmo tempo, corroboram com a tese de que o estudo contribui com o avanço metodológico das pesquisas em Administração.

Outra contribuição metodológica do estudo foi a proposição de um *framework* para analisar a Ambidestria Organizacional de MPEs. Pode-se dizer, nesse sentido, que o estudo contribui, com a proposição desse *framework*, para a validação de alguns paradigmas teóricos

e para o enriquecimento das teorias existentes sobre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional, uma vez que a relação proposta nesse estudo ainda foi pouco explorada na literatura existente.

Posch e Garaus (2019) argumentaram que o Planejamento Estratégico exerce um efeito negativo na Ambidestria Organizacional pelo fato de o Planejamento Estratégico e a Ambidestria Organizacional terem se desenvolvido separadamente em seus respectivos corpos de literatura. Sendo assim, esse estudo sobre a Ambidestria Organizacional das MPEs piauienses torna-se importante também por apresentar uma relação entre o Planejamento Estratégico e a Ambidestria Organizacional, por meio da utilização de um questionário *self reporting*.

O efeito positivo do Planejamento Estratégico sobre a Ambidestria Organizacional pode ser visto como um achado importante nas pesquisas sobre as organizações, ao tempo em que a relação proposta entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional pode ser vista como uma possível contribuição da pesquisa, tendo em vista que esse relacionamento ainda não foi analisado completamente pelos estudos existentes.

Conforme Rosing e Zacher (2017), os estudos sobre a sobrevivência das microempresas e empresas de pequeno porte precisam de maior aprofundamento. Diante disso, uma vez que não se constatou nos resultados apresentados que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta importante para o desenvolvimento da Ambidestria das MPEs analisadas, pode-se supor que outros estudos possam apropriar-se desses resultados e buscar um aprofundamento sobre os construtos analisados (Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional).

Na perspectiva gerencial, os resultados da pesquisa podem orientar as MPEs, no tocante à promoção da Ambidestria Organizacional, por meio do mapeamento e consequente compreensão do efeito dos dois antecedentes investigados (Planejamento e do Comportamento Estratégicos). Outra implicação prática da pesquisa está relacionada ao aperfeiçoamento das ações das agências governamentais de fomento, aos pequenos negócios no sentido de aperfeiçoar o processo de elaboração e execução do Planejamento Estratégico e, consequentemente, no incremento da Ambidestria Organizacional.

5.2 Limitações da pesquisa

Todas as pesquisas acadêmicas possuem limitações, dessa forma, a presente pesquisa não foge à regra. Como principais limitações, podem ser citadas: (i) a utilização de uma amostra

não-probabilística, por conveniência e, (ii) a utilização de poucos setores de empresas como fonte de dados.

Em decorrência das limitações relacionadas ao pesquisador (impossibilidade de deslocamento, tempo de pesquisa, pandemia da COVID-19) e até mesmo por contatos iniciais mantidos pelo pesquisador com o universo total do grupo da pesquisa, acredita-se que a amostra foi reduzida para 419 empresas/gestores de empresas que, embora seja um número considerado robusto e relevante, poderia ter sido bem maior.

O procedimento amostral, apesar de representativo da população, apresenta limitações na generalização e extrapolação dos dados sob rigor estatístico, uma vez que o procedimento realizado foi não-probabilístico. Essa limitação diz respeito à construção de teorias baseadas no esforço empreendido por outros pesquisadores brasileiros.

A ausência de outros setores de empresas e de outros indivíduos participantes das empresas analisadas, também pode ser entendida como uma limitação do estudo, tendo em vista que outros setores e os demais participantes das empresas poderiam proporcionar maiores informações sobre o Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional.

5.3 Recomendações para pesquisas futuras

A presente pesquisa desenvolveu uma relação teórica pouco estudada, e dessa forma, abre espaço para uma quantidade significativa de pesquisas futuras. Dentre as derivações que podem ocorrer, recomendam-se:

a) replicar a presente pesquisa com uma amostra de dados de outros setores de empresas, já que, nesse trabalho, não houve oportunidade de utilizar esse tipo de dados;

b) aprofundar o estudo sobre o efeito do Planejamento Estratégico sobre a Ambidestria Organizacional, uma vez que esse relacionamento é, ainda, pouco consolidado na literatura existente;

c) testar uma possível mediação do Comportamento Estratégico na relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional; e

d) propor novos construtos que possam impactar na Ambidestria Organizacional, a partir do conceito de moderação e de mediação.

Por fim, a presente pesquisa buscou contribuir de forma teórico-empírica para a área de Administração e, pontualmente, para a área de Planejamento Estratégico e Comportamento estratégico, com foco específico na Ambidestria Organizacional. As contribuições podem ser

consideradas relevantes, já que as relações propostas ainda não tinham sido discutidas em outros trabalhos e ainda deixaram margem para diversos estudos futuros que podem fazer evoluir o campo teórico.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ABUZAID, A. N. Testing the impact of strategic leadership on organizational ambidexterity: A field study on the Jordanian chemical manufacturing companies. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 5, p. 328-339, 2016.
- ADLER, P. S.; MANDELBAUM, A.; NGUYEN, V.; SCHWERER, E. Getting the most out of your product development process. **Harvard business review**, v. 74, n. 2, p. 134 - 145, 1996.
- ADLER, P. S., BORYS, B. Materialism and idealism in organizational research. **Organization Studies**, v.14, n.5, p. 657–679, 1993.
- AFFELDT, Fabrício Sobrosa; VANTI, Adolfo Alberto. Alinhamento estratégico de tecnologia da informação: análise de modelos e propostas para pesquisas futuras. **Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM-**, v. 6, n. 2, p. 203-226, 2009.
- AHRENS, Thomas; CHAPMAN, Christopher S. Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain. **Contemporary Accounting Research**, v. 21, n. 2, p. 271-301, 2004.
- ALHARBI, M., DOWLING, P. ; BHATTI, M. Strategic planning practices in the telecommunications industry: evidence from Saudi Arabia. **Review of International Business and Strategy**, v. 29, n. 4, p. 269-285, 2019.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- ANDRETTI, A. P. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ. 2008. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.
- ANDREWS, Rhys; BOYNE, George A.; LAW, Jennifer; WALKER, Richard M. Strategy formulation, strategy content and performance. **Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANDRIOPOULOS, C.; LEWIS, M. W. Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. **Long Range Planning**, v. 43, n. 1, p. 104-122, 2010.
- ANSOFF, H. Igor. Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. **Long range planning**, v. 27, n. 3, p. 31-32, 1994.

ANSOFF, H. I. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 501-515, 1987.

ARRUDA, C. L.; MENCHINI, F.; RUSSO, P. T. Percepção sobre os Fatores do Gerenciamento de Riscos Corporativos que Influenciam o Planejamento Estratégico. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v.11, n. 2, p. 241-254, 2019.

ATUAHENE-GIMA, K. Resolving the Capability -Rigidity Paradox in New Product Innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.

AUDY, J.; BECKER, J. As diferentes visões do processo decisório: do modelo racional ao modelo político e o impacto da subjetividade. **Revista Análise**, v. 11, n. 2, p. 69-82, 2000.

AUH, S.; MENGUC, B. Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 12, p. 1652-1661, 2005.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.

BALAREZO, J.; NIELSEN, B.B. Scenario planning as organizational intervention: an integrative framework and future research directions. **Review of International Business and Strategy**, v. 27, n. 1, p. 2-52, 2017.

BASKICI, C.; ERCIL, Y. **In pursuit of information: evaluating strategic plans**. 2019. (no prelo)

BASTIANI, Vinicius; GUTIERREZ, R. Ambidestria organizacional e gestão de processos: Uma revisão integrada da literatura. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & INOVARSE*, 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: CNEGI, 2016, p. 1-22.

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

BEHLING, G; LENZI, F. C. Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: a Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country. **Brazilian Business Review**, v.16, n.3, p. 255-272, 2019.

BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M.; BAGGIO, D. K. Governança Corporativa: Planejamento Estratégico e os Conflitos de Agência na Empresa Familiar. **Desafio Online**, v.7, n.2, art.7, p. 333-354, 2019.

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BERGQUIST, W.; BETWEE, J.; MEUEL, D. **Building strategic relationships**. São Francisco: Jossey-Basa, 1995.

- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2013.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.
- BIRKINSHAW, J.; ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.
- BLEDOW, R.; FRESE, M.; ANDERSON, N.; EREZ, M.; FARR, J. A Dialectic Perspective on Innovation: Conflicting Demands, Multiple Pathways, and Ambidexterity. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, n.3, p. 305-337, 2009.
- BØE-LILLEGRAVEN, Tor; WILBERG, Erik. Editor, Executive and Entrepreneur: Strategic Paradoxes in the Digital Age. **Nordicom Review**, v. 37, n. 2, p. 115-130, 2016.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer, a disciplina de execução nos negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2002.
- BRANDT, E. A. Truelo de tipologias nas arenas das franquias de fastfood no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 159-176, 2008.
- BRENES, E.; MENA, M.; MOLINA, G. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.
- BREWS, Peter J.; HUNT, Michelle R. Learning to plan and planning to learn: Resolving the planning school/learning school debate. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 10, p. 889-913, 1999.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.
- BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative science quarterly**, v. 1, n. 1, p. 1-34, 1997.

BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 10, p. 953-968, Oct. 2001.

BURGELMAN, R. A. Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 239-262, 1991.

CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. 2010. 216 f. Tese (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CANCELLIER, E. L. P. L.; BLAGESKI JUNIOR, E. J. Comportamento estratégico, monitoramento do ambiente, características organizacionais e desempenho em empresas de pequeno porte. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33, 2009, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: ANPAD, 2009.

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

CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria uma abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHANG, Y-Y.; HUGHES, M.; HOTH, S. Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. **Management Decision**, v. 49, n. 10, p. 1658-1676, 2011.

CHIN, W. W. Issues and opinion on structural equation modeling. **MIS Quarterly**, v. 22, n. 1, p. vii-xvi, 1998.

CHIN, W. **Partial least squares for researchers: an overview and presentation of recent advances using the PLS approach**. C. T. Bauer College of Business University of Houston, 2000. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/indx.html>. Acesso em: 30 out. 2020.

COHN, M. **Passando a tocha: como conduzir e resolver problemas de sucessão familiar**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

COLLIER, N.; FISHWICK, F.; FLOYD, S. W. Managerial involvement and perceptions of strategy process. **Long range planning**, v. 37, n. 1, p. 67-83, 2004.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic management journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRAR, J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. (Coords.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia/ FIPECAPI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuarias e Financeiras**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem? *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 26, 2002, Salvador. **Anais[...]**. Salvador: ANPAD, 2002.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de Escalas**: Aplicações em Administração. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRAIG, T. Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the Japanese brewing industry. **California Management Review**, v. 38, n. 1, p. 8-36, 1995.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of management journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DANNEELS, ERWIN. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 1095-1121, 2002.

DAS, T. K. Strategic planning and individual temporal orientation. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 203-209, 1987.

DEGENHARDT, Vitor W; MANÃS, Antonio V. O modelo de estratégia competitiva de Miles e Snow e a complexidade conforme Genelot. *In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD*, 8, 2005, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: SEMEAD, 2005.

DOPFER, M.; FALLAHI, S.; KIRCHBERGER, M.; GASSMANN, O. Adapt and strive: how ventures under resource constraints create value through business model adaptations. **Creativity & Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 233-246, 2017.

DU, J.; CHEN, Z. Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China. **International Journal of Innovation Studies**, v. 2, n. 1, p. 42-52, 2018.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. *In: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. The management of organization design: strategies and implementation*. New York: University of Pittsburgh, 1976. p. 167-188.

DUNLAP, D.; MARION, T.; FRIAR, J. The role of cross-national knowledge on DYE, R.; SIBONY, O. How to improve strategic planning. **Mckinsey Quarterly**, v. 3, n. 3, p. 40-49, 2007.

DYER, J. H.; GODFREY, P.; JENSEN, R.; BRYCE, D. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 2ª ed. United States, Wiley, 2017.

EDDLESTON, K. A.; KELLERMANN, F. W.; SARATHY, R. Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 1, p. 26-50, 2008.

EISENHARDT, K. M.; TABRIZI, B. N. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 1, p. 84-110, 1995.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

EVANS, J. R.; MATHUR, A. The value of online survey. **Internet Research**, v. 15, n. 2, 2005, p. 195-219, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10662240510590360/full/pdf?title=the-value-of-online-surveys>. Acesso em: 21 out. 2020.

FAUL F; ERDFELDER E; LANG A.G; BUCHNER A. **G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences**. Behav Res Methods. 2007.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L. da.; CHAN, B. L. **Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009,

FELÍCIO, J. A; CALDEIRINHA, V; DUTRA, A. Ambidextrous capacity in small and medium-sized enterprises. **Journal of Business Research**, v. 101, n. 1, p. 607-614, 2019.

FERNANDES, Alan Gabriel; FURTADO, Renata Pedretti Moraes; FERREIRA, Patrícia Aparecida. Aplicação do balanced scorecard no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o Caso DAE/Ufla. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 218-244, 2016.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, A. **Gestão Empresarial**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, I. M. P.; BATAGLIA, W. As competências organizacionais como mediadoras da relação entre ambiente e grupos estratégicos: um estudo no setor farmacêutico brasileiro, segmento de saúde humana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2010.

FIGUEIREDO, D. F. Uma reflexão sobre o planejamento estratégico. **Revista de Administração e Diálogo**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 165-186, 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FRENCH, S. Critiquing the language of strategic management. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 1, p. 6-16, 2009.

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GARAUS, Christian *et al.* GARAUS, C.; GÜTTE, W. H.; KONLECHNER, S.; KOPRAX, I.; LACKNER, H.; LINK, K.; MÜLLER, B. Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 3, p. 355-381, 2016.

GARDELIN, J. P.; ROSSETO, C. R.; VERDINELLI, M. A. **A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas**. Porto Alegre: Anpad 3Es, 2011.

GEBCZYŃSKA, A. Strategy implementation efficiency on the process level. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p. 1079-1098, 2016.

GELETKANYCZ, M. A. The salience of ‘culture’s consequences’: the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. **Strategic Management Journal**, v.18, n.8, 615-634, 1997.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Harvard Business Scholl Press - Negócios, 1997.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, F. A. P. Análise de concorrência e estratégia: uma comparação entre empresas de alta tecnologia e de setores tradicionais. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 86-94, 1998.

GIMENEZ, F. A.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G.; HAYASHI Jr, P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, F. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GOLDEN, B. R. SBU strategic and performance: the moderating effects of the corporate-SBU relationship. **Strategic Management Journal**, v.13, n. 3, p. 145-158, 1992.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 91-112, 1994.

GRIFFIN, Abbie. The effect of project and process characteristics on product development cycle time. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 24-35, 1997.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

- GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.
- HAIR, J. J. F. BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. J. F. G.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.
- HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C. M.; MENA, J. A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414-433, 2012.
- HAMBRICK, Donald C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.
- HAN, M.; CELLY, N. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. **Canadian Journal of Administrative Science**, Chichester, v. 25, n. 4, p. 335-349, Dec. 2008.
- HARGRAVE, T. J.; VAN DE VEN, A. H. Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. **Organization Studies**, v.1, p. 319–339, 2017.
- HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.
- HÉKIS, H. R.; SOARES, M. L.; VALENTIM, R. A.; TEIXEIRA, O. R.; NEIS, D. F. Evaluación del comportamiento organizacional: una aplicación del tipología de Miles y Snow em el sector de Hotel Florianópolis - Santa Catarina - Brasil. **Revista de Globalización**, v. 7. n. 2, p. 26-43, 2013.
- HELFAT, C. E.; RAUBITSCHKE, R. S. Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities, and products. **Strategic Management Journal**, Malden, v. 21, n. 4, p. 961-979, 2000.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM System Journal**, v. 38, n. 2, p. 472-484, 1999.
- HENRI, Jean-François. Organizational culture and performance measurement systems. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 1, p. 77-103, 2006.
- HERNAUS, T., VUKSIC, V.B.; ŠTEMBERGER, M. I. How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 173-195, 2016.
- HILL, Susan A.; BIRKINSHAW, Julian. Ambidexterity and survival in corporate venture units. **Journal of management**, v. 40, n. 7, p. 1899-1931, 2014.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre Administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

HOLMQVIST, M. Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration. An Empirical Study of Product Development. **Organization Science**, Pennsylvania, v. 15, n. 1, p. 70-81, 2004.

HREBINIAK, L.G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUANG H. D; HUNG S. A. Investigating the Strategic Behaviors in Integrated Speaking Assessment, **System**, v. 78, n. 1, p. 1-23, 2018.

HURST, D. K.; RUSH, J. C.; WHITE, R. E. Top management teams and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v.10, n. 6, p. 87-105, 1989.

HUSSEY, D. **The implementation challenge**. Chichester, England: John Wiley, 1996.

HUY, Quy Nguyen. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 1, p. 31-69, 2002.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations**: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance. 2005. 196f. Tese (Doutorado em Administração) - Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

JANSEN, J. J. P; VAN DEN BOSCH, F. A. J; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JIANG, R.; KORTMANN, S. On the Importance of Mediating Dynamic Capabilities for Ambidextrous Organizations. In: **PROCEDIA CIRP - ICRM INTERNATIONAL CONFERENCE ON RAMP-UP MANAGEMENT**, 2, 2014, Aachen. **Anais [...]**. Aachen, Germany: **PROCEDIA CIRP**, 2014.

JUDGE, W. Q.; BLOCKER, C. P. Organizational capacity for change and strategic ambidexterity: Flying the plane while rewiring it, **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 9/10, p. 915-926, 2008.

JUNNI, P.; SARALA, R. M.; TARAS, V.; TARBA, S. Y. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299-312, 2013.

JURKSIENE, L.; PUNDZIENE, A. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. **European Business Review**, v. 28, n. 4, p. 431- 448, 2016.

KABEYI, M. J. B. Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations. **International Journal of Applied Research**, v.5, n.6, p. 27-32, 2019.

KACHANER, N., KING, K.; STEWART, S. Four best practices for strategic planning. **Strategy & Leadership**, v. 44, n. 4, p. 26-31, 2016.

KANG, S. C.; SNELL, S. A. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. **Journal of Management Studies**, v. 46, n.1, p. 65–92, 2009.

KAPLAN, S.; HENDERSON, R. Inertia and incentives: bridging organizational economics and organizational theory. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 509-521, 2005.

KARHU, P., RITALA, P.; LOREDANA, V. How Do Ambidextrous Teams Create New Products? Cognitive Ambidexterity, Analogies, and New Product Creation. **Knowledge and Process Management**, v.23, n. 1, p. 3 -17, 2016.

KARRER D. FLECK D. Organizing for Ambidexterity: A Paradox-based Typology of Ambidexterity-related Organizational States. **Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 365-383, 2015.

KASSOTAKI, Olga; PAROUTIS, Sotirios; MORRELL, Kevin. Ambidexterity penetration across multiple organizational levels in an aerospace and defense organization. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 366-385, 2018.

KATIC, M; AGARWAL, R. The Flexibility Paradox: Achieving Ambidexterity in High-Variety, Low-Volume Manufacturing. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 1, n. 3, p. 69-86, 2018.

KAUFMAN, R.; OAKLEY-BROWNE, H.; WATKINS, R.; LEIGH, D. **Strategic planning for success: Aligning people, performance, and payoffs**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2003.

KAUPPILA, Olli-Pekka. Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. **Strategic organization**, v. 8, n. 4, p. 283-312, 2010.

KICH, J. I. F.; SIMON, V. P.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. RELAÇÕES DE PODER NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 658- 672, 2012.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1.045–65, 2011.

KILBURG, R. R. **Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos**. Washington, DC: APA, 2000.

KOUROPALATIS, Y.; HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity: An empirical justification in high technology firms. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 10, p. 1389-1417, 2012.

KRISTAL, Mehmet Murat; HUANG, Xiaowen; ROTH, Aleda V. The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 5, p. 415-429, 2010.

LAVIE, D.; STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

LEACH, P. **La empresa familiar**. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LEDERER, M., KURZ, M.; LAZAROV, P. Making strategy work: a comprehensive analysis of methods for aligning strategy and business processes. **International Journal of Business Performance Management**, v. 18, n. 3, p. 274-292, 2017.

LERNER, W. **Como planejar e organizar negócios competitivos**. São Paulo, SP: IOB, 2002.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

LI, Ci-Rong. Top management team diversity in fostering organizational ambidexterity: Examining TMT integration mechanisms. **Innovation: Management, policy & practice**, v. 16, n. 3, p. 303-322, 2014.

LI, C-R; LIN, C-J. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.

LI, Y; LI, Y; PAN, Y; HAN, H. Work-task types, stages, and information-seeking behavior of strategic planners. **Journal of Documentation**, v. 75, n. 1, p. 2-23, 2019.

LIN, Liang-Hung; HO, Yu-Ling. Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: the mediating role of organizational ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 49, n. 6, p. 764-775, 2016.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing. **Management Science**, v.10, n.5, 1645-1658, 2007.

LIU, L.; LEITNER, D. Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects: a study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. **Project Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 97-110, 2012.

LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

LUGOBONI, L. F.; ALENCAR, E. A. B.; ZITTEI, M. V. M.; CHIROTTO, A. R. Alinhamento entre Planejamento Estratégico e Sistema de Informação Gerencial: Estudo em Empresas do Terceiro Setor com Atividade Hoteleira. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v.7, n. 1, p. 79-105, 2018.

LUGER, J; RAISCH, S; SCHIMMER, M. Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. **Organization Science**, v. 1, n. 6, p. 1–22, 2018.

MACHADO, Denise Selbach. **Filosofia Institucional: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALONE, K.; HALES, B.; CHAN, J.; LOVE, M.; RAYNER, J. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, Chicago, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARQUES, J. F. S.; SANTOS, A. V.; ARAGÃO, J. M. C. Planejamento e sustentabilidade em Instituições de Ensino Superior à luz dos objetivos do Desenvolvimento Sustentável. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v10, n.1, p. 14-28, 2020.

MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

MARTIN, S. H. 4 ways to build transferable value: a primer for the contractor. **Journal of construction accounting & taxation**, Boston, não paginado, jan/fev 2003.

MAZZON, J. **Formulação de um novo modelo de avaliação e comparação de modelos em marketing**. 1978. Dissertação (Mestrado em Marketing) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

MEIRELLES, A. M. **A Formação de Estratégias no Sistema Bancário Brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2003.

MELO, H. P. A.; NICOLAU, A. M. Artefatos da Controladoria no Processo de Gestão: O Uso do Planejamento Estratégico para Tomada de Decisão no Brasil. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.14, n.3, p. 185-196, 2017.

MIGUEL, Lilian Aparecida Pasquini; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 36-56, 2009.

MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. **Academy of Management Journal**, v. 37, p.1649–1665, 1994.

MILES, R. E. *et al.* Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Redwood City, CA: Stanford Business Books, 1978.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in strategic management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988.

MOLINA, M. S.; ESPALLARDO, MI. H.; OREJUELA, A. R.. Performance implications of organizational ambidexterity versus specialization in exploitation or exploration: The role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 1, n. 91, p. 181-194, 2018.

MOM, T. J.; VAN DEN BOSCH, F. A.; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 4, p. 910-931, 2007.

MOM, T. J. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 812-828, 2009.

MONGE, Edgar Castro. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. **Revista de Ciencias Económicas**, v. 28, n. 1, p. 247- 276, 2010.

MOORMAN, Christine; MINER, Anne S. The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. **Journal of marketing**, v. 62, n. 3, p. 1-20, 1998.

MORAIS, R. M.; KAZAN, S; PADUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014.

MOREIRA, C. R.; PEREIRA, B. A. D. A relação entre estratégia e performance em instituições de ensino superior privadas da região sul. **Facef Pesquisa**, Franca, v. 12, n. 1, p. 92-106, 2009.

MOTTA, P. R. **Gerenciando o futuro: a conquista da visão estratégica**. Formação de liderança. Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009 (módulo 6). Porto Alegre: TRF – 4a Região, 2009.

MUNDY, Julia. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. **Accounting, Organizations and society**, v. 35, n. 5, p. 499-523, 2010.

MURRAY, J. A. A concept of entrepreneurial strategy. **Strategic Management Journal**, v.5, n. 1, p. 1-13, 1984.

NAKAGAWA, M. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas. 1993.

NASCIMENTO, J. C. H. B. N.; MACEDO, Marcelo A. M. Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289-313, 2016.

NETO, J. V.; MARINHO, M. S.; CARVALHO, P. S. Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. **Revista Espacios**, v. 39, n. 33, p. 92-115, 2018.

OJHA D; PATEL P. C; SRIDHARAN, S. V. Dynamic strategic planning and firm competitive performance: A conceptualization and an empirical test. **International Journal of Production Economics**, v. 222, n. 4, p. 192-220, 2019.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico** – Conceitos, metodologias e práticas. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, M. L. Análise e planejamento estratégico como meio de maturação de uma microempresa. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 9, n. 1, p. 112-128, 2017.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In: STAW, B.; BRIEF, A. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 2007. p. 185-206.

O'REILLY III, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **The Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

O'REILLY, R. D, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, v. 82, n. 4, p. 74, 2004.

PAPACHRONI, A.; HERACLEOUS, L.; PAROUTIS, S. Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory building a novel research agenda. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 51, n. 1, p. 71-93, 2015.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Viviane Santos; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 33 - 48, 2011.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-670, 1987.

PHOENIX, S.; BRAHINSKY, B. The fundamentals of business succession planning. **Journal of Construction Accounting & Taxation**, Boston, maio/jun. 2003.

PLESHKO, L.; NICKERSON, I. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. **Academy of Strategy Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 95-110, 2008.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. **Public Administration Review**, v. 70, n. esp., p. 246-254, dez. 2010.

POLICASTRO, M. L. **Introduction to strategic planning**. Washington DC: U.S. Small Business Administration 3 - Management and Planning Series, 2000.

POPADIUK, Silvio. **Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor**. São Paulo: Mackenzie, 2015.

POPADIUK, Silvio; BIDO, Diógenes de Souza. Exploration, exploitation, and organizational coordination mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 2, p. 238-260, 2016.

POSCH, Arthur; GARAUS, Christian. Boon or Curse? A Contingent View on the Relationship between Strategic Planning and Organizational Ambidexterity. **Long Range Planning**, v. 53, n.1, p. 56-80, 2020.

POSCH, Arthur; GARAUS, Christian. The Joint Influence of Strategic Planning and Ambidextrous Culture on Organizational Ambidexterity. **Academy of Management Proceedings**, v. 2016, n. 1, não paginado, 2016.

PRASHANTHAM, S.; FLOYD, S.W. Navigating liminality in new venture internationalization. **Journal of Business Venturing**, v. 34, n. 3, p. 513-527, 2019.

PROBST, Gilbert; RAISCH, Sebastian. Organizational crisis: The logic of failure. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 90-105, 2005.

RAISCH, S.; ZIMMERMANN, A. Pathways to ambidexterity: a process perspective on the exploration-exploitation paradox. In: SMITH, W.; LEWIS, M.E.; JARZABKOWSKI, P.E.; LANGLEY, A. (Eds). **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 315-332.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance: **Organization Science**, v.20, n.4, p. 685 - 695, 2009.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

RAMIREZ, J; VÉLEZ-ZAPATA, C; MADERO, S. Ambidexterity strategies in illegitimate institutional contexts: the role of informal institutions. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 16, n. 2, p. 197-218, 2018.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do Ambiente Competitivo: um Estudo dos Construtos Mentais Utilizados por Proprietários de Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C.R.; VERDINELLI, M.A. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.18, n.1, p. 175-192, 2011.

RICCIARDI, F.; ZARDINI, A.; ROSSIGNOLI, C. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. **Journal of Business Research**, v. 69, n.11, p. 5487–5493, 2016.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management Tools and trends 2013 Bain e Company**, 2013. Disponível em: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_management_Tools_%26_Trends_2013.pdf. Acesso em: 20 out. 2019.

RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.

ROBINSON JR., B. R.; PEARCE II, J. A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v.9, n. 1, p. 46-60, 1988.

ROSCOFF, R. K. S.; Becker, D. V.; Piveta, M. N.; Oliveira, M. C. S. F.; SANTOS, M. B. O Papel do Planejamento Estratégico na Manutenção dos Empreendimentos Graduados: Um Estudo Multicasos na Incubadora Tecnológica de Santa Maria – RS. **Desafio Online**, v.5, n.2, 2017, p. 278-297.

ROSING, K.; ROSENBUSCH, N.; FRESE, M. Ambidextrous leadership in the innovation process. In: ROSING, K.; ROSENBUSCH, N.; FRESE, M. **Innovation and international corporate growth**. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 191-204.

- ROSING, K.; ZACHER, H. Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 8, p. 694-709, 2017.
- ROSSETO, C. R.; CUNHA, C. J. C. de A.; ORSSATO, C. H. Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. Cepeac, Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 107-126, 1997.
- ROTHAERMEL, Frank T.; DEEDS, David L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. **Strategic management journal**, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.
- SABHERWAL, R.; CHAN, Y. E. Alignment Between Business and IS Strategies: A Study of Prospectors, Analyzers and Defenders. **Information Systems Research**, v. 12, n. 1, p. 1-33, mar. 2001.
- SAILER P. Project management methods as a way to ambidexterity. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 12, n. 4, p. 1061-1078, 2019.
- SCATURRO, P. K. **Governance in business and the family**: there is more in common than meets the eye. Westport: Directorship, Nov. 1998.
- SCHERER, F.L.; MUSSI, C.W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **RCA - Revista de ciências da administração**, v. 2, n. 4, p. 65 - 75, 2004.
- SCHNEIDER, S. C.; MEYER, A. de. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. **Strategic Management Journal**, v.12, n.4, p. 307-320, 1991.
- SCHREYÖGG, Georg; SYDOW, Jörg. Crossroads—organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. **Organization science**, v. 21, n. 6, p. 1251-1262, 2010.
- SEBRAE. **Boletim Estudos & Pesquisas**. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836>. Acesso em: 29 set. 2019.
- SEBRAE. **Direcionamento Estratégico 2013 - 2022**. 2012. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Direcionamento%20Estrategico%202022.pdf>. Acesso em: 29 set. 2019.
- SEBRAE. **Evolução as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2009 a 2012**. 2014. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf). Acesso em: 29 set. 2019.
- SEBRAE. **Programa ALI**. Disponível em: http://app.pr.sebrae.com.br/FCKeditor/userfiles/file/UIC/ALI/Casos%20de%20sucesso_ajuste1.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

SEBRAE. **Relatório de Gestão**. 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PI/Anexos/RELAT%C3%93RIO_GEST%C3%83O_2016_SEBRAE_PIAU%C3%8D.pdf. Acesso em: 01 ago. 2019.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ V. C.; VIEIRA V. A. Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 111-134, 2019.

SHORTELL, S. M.; ZAJAC, E. J. Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 817-832, 1990.

SIDHU, Jatinder S.; COMMANDEUR, Harry R.; VOLBERDA, Henk W. The multifaceted nature of exploration and exploitation: Value of supply, demand, and spatial search for innovation. **Organization Science**, v. 18, n. 1, p. 20-38, 2007.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. Administração judiciária: planejamento estratégico e a reforma do Judiciário. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 976, não paginado, 2006.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos[...]**. São Paulo: ANPAD, 2003. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1854. Acesso em: 10 jun. 2020.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis; ROSSETTO, Carlos Ricardo. Ambidestria Organizacional—exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 509-533, 2015.

SILVEIRA-MARTINS, Elvis; ROSSETTO, Carlos Ricardo; DA SILVA AÑAÑA, Edar. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SIMONS, R. **Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation**: Field study results [Working Paper nº 10-051]. Boston: Harvard Business School, 2010.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SINHA, S. The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 3, p. 383-396, 2019.

SIREN, Charlotta A.; KOHTAMÄKI, Marko. Stretching strategic learning to the limit: the interaction between strategic planning and learning. **Journal of business research**, v. 69, p. 653-663, n. 2, 2016.

SIREN, Charlotta A.; KOHTAMÄKI, Marko; KUCKERTZ, Andreas. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 6, n. 1, p. 18-41, 2012.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. The modernizing influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, v.27, n.1, p.1221-1231, 2006.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, Linthicum, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SNEHVART, S; KUMAR, A; KUMAR, R SWARUP; DUTTA, K. The state of ambidexterity research: a data mining approach. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 26, n.1, p. 343-367, 2018.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOLLOS, M. D. **A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity**. 2013. 165 f. Theses (Doctor of Business Administration) - Coles College of Business Kennesaw State University, Kennesaw, GA, 2013.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O Planejamento estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: **WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS**, 3, 2007, São Paulo. **Anais[...]**. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007.

TAKAHASHI, A. R. W., BULGACOV, S.; BITENCOURT, C. C.; KAYNAK, H. Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 209-214, 2017.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

TAYLOR, A; HELFAT, C. E. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J., PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Omar Raimundo P.; ROSSETTO, Carlos Ricardo; CARVALHO, Carlos Eduardo. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Turismo-Visão e Ação**, v. 11, n. 2, p. 157-174, 2009.

THOMAS, A. S.; LITSCHERT, R. J.; RAMASWAMY, K. The performance impact of strategy – manager coalignment: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, v.12, n.1, p. 509-522, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2010.

TUAN, L. T. Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 2, p. 1-15, 2014.

TURNER, N., MAYLOR, H.; SWART, J. Ambidexterity in projects: an intellectual capital perspective, **International Journal of Project Management**, v. 33 n. 1, p. 177-188, 2015.

TURNER, N., MAYLOR, H., SWART, J.; ANTONACOPOULOU, E. Making it happen: how managerial actions enable project-based ambidexterity. **Management Learning**, v. 47, n. 2, p. 199-222, 2016.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

VAHLNE, J-E.; JONSSON, A. Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): Case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**, v. 26, n. 1, p. 57-70, 2017.

VARELA, Aida Varela; BARBOSA, Marilene Abreu; FARIAS, Maria Giovanna Guedes. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015.

VASSOLO, Roberto S.; ANAND, Jaideep; FOLTA, Timothy B. Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 11, p. 1045-1061, 2004.

VENKATRAMAN, N.; LEE, Chi-Hyon; IYER, Bala. Strategic ambidexterity and sales growth: A longitudinal test in the software sector. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT MEETINGS - UNPUBLISHED MANUSCRIPT* (earlier version presented in 2005, 2007. **Anais [...]**. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management Meetings, 2007.

WARD, J. L. Planejar para prosseguir. **HSM Management**, São Paulo, n. 41, p. 114-121, nov./dez. 2003.

WEI, Z.; YI, Y.; GUO, H. Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 832-847, 2014.

WITTMANN, M. L.; LUBECK, R. M.; SILVA, M. S.; XAVIER, N. R. **Uma visão não linear pelo prisma da complexidade sobre o ambiente da estratégia empresarial**. Porto Alegre: Anpad 3Es, 2011.

WOLF, C.; FLOYD, S. W. Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1754-1788, 2017.

ZIMMERMANN, A.; RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 1119-1139, 2015.

APÊNDICE – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

Prezado(a) empresário(a),

Este questionário faz parte de uma pesquisa no âmbito de uma tese de Doutorado em Administração, realizado na Universidade Federal da Paraíba – UFPB pelo doutorando Maurício Mendes Boavista de Castro, sob a orientação do Prof. Dr. Aldo Leonardo Cunha Callado.

Para obtermos pleno êxito nos seus resultados, precisamos da sua valiosa e honrosa contribuição respondendo as suas perguntas.

Ressaltamos que os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos (tese de Doutorado), sendo realçado que as respostas representam apenas a sua opinião individual como dirigente da empresa a que pertence. Lembramos que o questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso, lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Desde já, agradecemos pela sua colaboração.

PARTE 1 – PERFIL DO DIRIGENTE

1. Gênero
() Masculino () Feminino
 2. Idade
() Até 20 anos () De 21 a 30 anos () De 31 a 40 anos () De 41 a 50 anos
() mais de 50 anos
 3. Estado Civil
() Solteiro (a) () Casado(a) () União Estável () divorciado(a) () Viúvo(a)
 4. Filhos
() Não tem () 1 filho () 2 filhos () 3 filhos () Mais de 3 filhos
 5. Nível de Escolaridade
() Sem escolaridade
() Nível Fundamental
() Nível Médio
() Nível Superior
() Pós-graduação. Qual: () Especialização () Mestrado () Doutorado
- Se nível Superior, qual? _____
6. Segmento da atividade principal
() Comércio () Indústria () Serviços () Agroindústria () Agropecuária
 7. Idade da Firma
() Até 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos
() mais de 20 anos
 8. Tempo de Experiência na Gestão
() Até 5 anos () De 6 a 10 anos () De 11 a 15 anos () De 16 a 20 anos
() mais de 20 anos

PARTE 2 - CONSTRUTO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

DIMENSÃO PROSPECTOR

Pro1 - Os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.

() SIM () NÃO

Pro2 - A empresa tem uma imagem no mercado de organização que tem reputação de ser inovadora e criativa.

() SIM () NÃO

Pro3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como extenso, pois a empresa está constantemente monitorando o mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro4 - O crescimento ou redução de nossa demanda se dá devido, muito provavelmente, a nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de serviços/produtos.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a garantia de que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro9 - A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.

Pro10 - A estrutura da empresa é orientada para serviço/produto ou pelo mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Pro11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

☐ SIM ☐ NÃO

DIMENSÃO DEFENSOR

Def1 - Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Def2 - A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.

☐ SIM ☐ NÃO

Def3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como mínimo; a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Def4 - O crescimento ou diminuição da demanda é devido, provavelmente, à prática de concentração de desenvolvimento de mercados que já são servidos pela empresa.

☐ SIM ☐ NÃO

Def5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a manutenção dos custos, deixando-os sob controle.

☐ SIM ☐ NÃO

Def6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.

☐ SIM ☐ NÃO

Def7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.

☐ SIM ☐ NÃO

Def8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.

☐ SIM ☐ NÃO

Def9 - A organização se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado

☐ SIM ☐ NÃO

Def10 - A estrutura da empresa é funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).

☐ SIM ☐ NÃO

Def11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados e, basicamente, de responsabilidade da alta gerência.

☐ SIM ☐ NÃO

DIMENSÃO ANALISTA

Ana1 - Os serviços e produtos oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como alguns sendo bastante estáveis ao passo que outros são inovadores.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana2 - A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo médio – a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana4 - O crescimento ou diminuição da demanda se dá devido, muito provavelmente, à prática de aprofundamento nos mercados que já são servidos, ao passo que são adotados novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a análise cuidadosa dos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais e, ao mesmo tempo, mantêm a situação financeira protegida.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana9 - A organização se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial, a longo prazo, já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana10 - A estrutura da empresa é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para produtos ou serviços nas áreas que são mais novas.

☐ SIM ☐ NÃO

Ana11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

☐ SIM ☐ NÃO

DIMENSÃO REATIVO

Rea1 - Os serviços e produtos oferecidos aos clientes estão em estado de transição e, em grande parte, buscando responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea2 - A empresa tem uma imagem no mercado de organização que reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar a posição.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea3 - O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como esporádico; a empresa, às vezes, gasta muito tempo e, às vezes, gasta pouco tempo para monitorar o mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea4 - O crescimento ou a diminuição da demanda se deve, muito provavelmente, à prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea5 - Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a proteção contra ameaças críticas, tomando todas as iniciativas necessárias.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea6 - As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como fluidas: as habilidades estão relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea7 - Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de responder às tendências, apesar de, muitas vezes, ter potencial de resposta moderado.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea8 - O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea9 - A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para esses problemas ou desafios que requerem atenção imediata.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea10 - A estrutura da empresa é contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.

☐ SIM ☐ NÃO

Rea11 - Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como fortemente orientados para os requisitos de informação que exigem atenção imediata

(___) SIM (___) NÃO

PARTE 3 - CONSTRUTO AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Assinale, segundo a escala abaixo, a opção que representa sua opinião, sendo os mais altos representativos de sua concordância:

DIMENSÃO EXPLORATION

Cód.	Descrição	Nenhuma concordância			Média concordância				Muita concordância		
Exr1	A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr2	A empresa cria novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr3	A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr4	A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr5	A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr6	Regularmente, a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exr7	Regularmente, a empresa busca se aproximar de novos clientes em novos mercados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

DIMENSÃO EXPLOITATION

Cód.	Descrição	Nenhuma concordância			Média concordância				Muita concordância		
Ext1	A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext2	A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext3	A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext4	A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext5	A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext6	A empresa amplia serviços para os clientes existentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ext7	Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PARTE 4 - CONSTRUTO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Assinale, segundo a escala abaixo, a opção que representa sua opinião, sendo os mais altos representativos de sua concordância:

Cód.	Descrição	Nenhuma concordância			Média concordância				Muita concordância		
Plan1	O Planejamento Estratégico representou mudanças em relação às estratégias até então vigentes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan2	O Planejamento Estratégico está de acordo com as crenças predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan3	O Planejamento Estratégico está de acordo com os valores predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan4	O Planejamento Estratégico está de acordo com os costumes predominantes na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan5	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu os padrões decisórios usuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan6	A decisão de adotar o Planejamento Estratégico seguiu as etapas e competências decisórias usuais da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan7	Pelo menos inicialmente, a proposta de Planejamento Estratégico foi recebida com desconfiança por alguns daqueles que participaram da decisão de adotá-lo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan8	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas competências que a empresa possuía até então.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan9	O Planejamento Estratégico exigiu mudanças nas habilidades que a empresa possuía até então.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan10	O Planejamento Estratégico implicou em mudanças nos padrões tecnológicos até então adotados pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan11	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os valores vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan12	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com as regras vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan13	O Planejamento Estratégico mostrou compatibilidade com os costumes vigentes no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan14	O Planejamento Estratégico teve como referência ações/estratégias dos competidores.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Plan15	O Planejamento Estratégico representou uma mudança ao que o mercado vinha até então praticando.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10