

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



Ambidestria e estratégia em MPEs: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação

Ambidexterity and strategy in MSEs: a proposed Framework for local innovation agents

Recebido: 28/08/2022 – Aprovado: 18/02/2023 – Publicado: 01/04/2023

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Maurício Mendes Boavista de Castro

mauricioboavista@ufpi.edu.br

Universidade Federal do Piauí – UFPI

<https://orcid.org/0000-0002-8463-1197>

Aldo Leonardo Cunha Callado

aldocallado@Yahoo.com.br

Universidade Federal da Paraíba -UFPB

<https://orcid.org/0000-0002-5393-6094>

Thiago Assunção de Moraes

thiagoassuncao@pcs.uespi.br

Universidade Estadual do Piauí – UESPI

<https://orcid.org/0000-0001-9729-4858>

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar um *framework* composto pelo Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses e a Ambidestria Organizacional em configurações de arranjos produtivos locais. É um estudo de base exploratória, descritiva e propositiva. São apresentadas as definições relativas à estratégia, ao comportamento e à ambidestria. Foram analisados dirigentes ou profissionais da alta gestão das empresas cadastradas no Programa ALI (Agentes Locais de Inovação), desenvolvido pelo SEBRAE/PI. 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 objective of this study is to present a framework composed of Strategic Planning, Strategic Behavior of Piauí's MSE managers, and Organizational Ambidexterity in local productive arrangements settings. This is an exploratory, descriptive, and propositional study. The definitions related to strategy, behavior and ambidexterity are presented and directors or professionals of the top management of companies registered in the ALI Program (Local Innovation Agents), developed by SEBRAE/PI, were analyzed. The proposition of a framework to analyze the Organizational Ambidexterity of MSEs 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 to the existing theories on Organizational Ambidexterity. In a practical perspective, the research contributes to the improvement of the actions of governmental agencies of small businesses and of the MSEs themselves in the sense of improving the process of elaboration and execution of the Strategic Planning and, consequently, in the increment of the Organizational Ambidexterity.

Keywords: strategic planning, Organizational Ambidestria, strategic behavior, micro and small companies.

1 INTRODUÇÃO

A Ambidestria considera que os recursos de uma empresa são aproveitados distintamente de acordo com a busca de resultados mais expressivos no momento – *exploitation* (KRISTAL; HUANG; ROTH, 2010), ou utilizando uma atuação segura de recursos com visão de futuro, com o objetivo de modificar-se e buscar a criação de novas competências - *exploration* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Segundo Bastiani e Gutierrez (2016), as organizações tentam conciliar objetivos aparentemente antagônicos, como uma hipótese plausível para compreender a Ambidestria Organizacional, em uma perspectiva prática. Nesse sentido, a Ambidestria Organizacional (exploração das próprias competências e desenvolvimento de novas capacidades) pode levar a vantagem competitiva sustentável (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Notam-se esforços de pesquisa relacionando a Ambidestria ao 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). Seus resultados 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 e para melhoria potencial na aplicação dos recursos (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001).

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

Para o desenvolvimento desta 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.

Diante disso, nota-se que essas empresas necessitam de Ambidestria Organizacional, uma vez 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 (ANDRIOPOULOS; LEWIS, 2010; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009).

Assim, este estudo apresenta-se com o objetivo de apresentar um *framework* composto pelo Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico dos gestores de MPEs piauienses e a Ambidestria Organizacional em configurações de arranjos produtivos locais, tal proposta propõe dar suporte ao aperfeiçoamento das ações de fomento das agências governamentais aos micro e pequenos negócios no sentido de aprimorar 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.

2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

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 (PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015; SIMSEK, 2009; WEI; YI; GUO, 2014;).

Segundo Katic e Agarwal (2018), o tema Ambidestria tem sido 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*. Para March (1991), a utilização da *exploitation* permite que a organização desenvolvesse suas competências, facilitando o processo de melhoria contínua na inovação incremental de seus produtos e serviços, possibilitando escolhas eficientes de produção e melhorias em processos

organizacionais.

Como apontado por Danneels (2002), 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, o que permitirá maior poder de conquista de novos mercados.

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. 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), sendo uma organização ambidestra aquela que consegue alcançar melhores resultados dos recursos que possui, conseguindo inclusive, configurá-los, valendo-se de mercados e recursos tecnológicos ainda não explorados, absorvendo novas oportunidades (HELFAT; RAUBITSCHKE, 2000; HOLMQVIST, 2004; MARCH, 1991; TEECE, 2007). 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).
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).
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).
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 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.

Através dos conceitos vistos no Quadro 1, encontra-se um caminho de 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.

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”, 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.
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 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, por outro lado, o conceito de *exploration* está voltado para adaptações de desempenho de longo prazo, tem um enfoque em novos mercados e produtos abrangendo novos conhecimentos entre os parceiros (BENNER; TUSHMAN, 2003; BENNER; TUSHMAN, 2015; HE; WONG, 2004; ZIMMERMANN; RAISCH; BIRKINSHAW, 2015).

Kauppila (2010) mencionou a ocorrência simultânea da ambidestralidade (*exploration*

e *exploitation*) nos ambientes internos e externos da empresa. Esse fenômeno pode ocorrer quando há a procura de potencialização ambidestria 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.

2.1 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 administrar estratégias para lidar com fenômenos 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” (CHANG; HUGHES; HOTH, 2011; JANSEN *et al.*, 2006; TUAN, 2014; TURNER; SWART; MAYLOR, 2015; SIMSEK, 2009). Encontrou-se, também, outros dois, sendo considerados como adicionais, a saber: “Ambidestria Comportamental” e “Ambidestria Temporal” (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015; SIMSEK, 2009; TUSHMAN; O'REILLY III, 1996), o Quadro 3 demonstra o pensamento defendido por alguns autores:

Quadro 3 - Principais tipo de Ambidestria e seus antecedentes

Tipo de Ambidestria	Antecedentes	Teóricos
Ambidestria Contextual Diz respeito aos meios ou procedimentos(métodos), hábitos e rotinas (práticas) e técnicas (processos) implementados por uma organização	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).
Ambidestria Estrutural Refere-se aos meios ou procedimentos (métodos), hábitos e rotinas (práticas) e técnicas (processos) que uma organização se utiliza e ainda ao comportamento que uma organização tem para evitar desordens e adaptar-se em toda a sua estrutura	Adaptabilidade organizacional	Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly III e Tushman, (2008); Tuan (2014).
	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); Simsek (2009); Lavie, Stettner e Tushman (2010); Turner, Swarte Maylor (2013).
	Descentralização	Tushman e O'Reilly III (1996).
Ambidestria Comportamental Prioriza e objetiva, atividades de adaptabilidade e sintonia organizacional, vistos a partir de programas e/ou processos que possam instruir, estimular ou criar incentivos	Capacidade absorviva	Tushman e O'Reilly III (1996); Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly III e Tushman (2008); Lavie, Stettner e Tushman (2010).
	Comportamento colaborativo	Lubatkin <i>et al.</i> (2006).
	Equipe de gestão de topo	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); Chang, Hughes e Hotho (2011).
Transferência/compartilhamento de conhecimento	Dunlap, Marion e Friar (2013).	

Fonte: Elaboração própria.

Conforme explicitado no Quadro 4, percebe-se que as empresas deverão apresentar uma dinamicidade em se alinharem e adaptar a aspectos que podem não estar presentes no momento de decidir sobre adotar cada tipo de Ambidestria, apresentando 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 (BENNER; TUSHMAN, 2003; JANSEN et al., 2006; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010; SIMSEK, 2009).

O Quadro 3 faz menção às percepções de estudiosos sobre cada tipo de Ambidestria no que concerne aos seus aspectos antecedentes. Na ambidestria temporal, por exemplo, há a necessidade de a organização alternar a utilização da ambidestria em períodos diferentes (curto e longo prazos). Nesse caso, a organização deve atingir o processo de *exploration* e *exploitation* a partir de alternâncias de execução, ou seja, precisará "romper" com uma possível estabilidade (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; PAPACHRONI; HERACLEOUS; PAROUTIS, 2015).

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Pode-se considerar como marco inicial de utilização do Planejamento Estratégico, as ideias de Simon (1965), que o identificou como a adoção de várias ações e deliberações que executadas em um tempo previamente estabelecido. Sobral e Peci (2013), indicam 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.

Mintzberg (2004) situa o planejamento no ponto mais extremado da formalização de uma conduta organizacional, utilizando processos decisórios e ações estratégicas de gestão a partir da divisão de tarefas articuladas e racionais para o alcance dos objetivos. Sirén e Kohtamäki (2016) definem o Planejamento Estratégico como 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 ambientais.

Na comparação feita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a formulação de uma estratégia como um plano é ter uma visão de futuro, mas percebendo a existência de um passado. Portanto, as empresas fazem planos a partir de experiências vividas para a obtenção de um resultado pretendido, e 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.

Já para Ojha, Patel e Sridharan (2019), o Planejamento Estratégico influencia negativamente no desempenho operacional, havendo três razões para isso: existência de 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, pode haver erros e inconsistências nas rotinas e atividades, além de diminuir a coordenação.

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, pois planejar não se resume a elaborar planos, que só cumprem sua finalidade quando, de fato implementados e controlados (MARQUES; SANTOS; ARAGÃO, 2020).

O Planejamento Estratégico pode ser visto como o caminho a percorrer para que as organizações enfrentem a concorrência por meio de uma visão sustentável dos mercados. Um bom Planejamento Estratégico traz benefícios significativos para organizações (maior lucratividade e melhor governança corporativa). Nesse sentido, 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.

Aqui, o Planejamento Estratégico exerce um importante papel quando aplicados 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).

4 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

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

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 realizar seu processo de adaptação organizacional, o que se dará a partir do seu poder de resolutividade. Nesse trabalho, a tipologia a ser analisada será aquela definida por Miles e Snow

(1978) que será revisada posteriormente.

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 de 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 inovadores, mesmo sendo um conservador, por exemplo.

5 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 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.

A escolha da tipologia do comportamento de Miles e Snow (1978) para essa proposta 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. Assim, 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) Utilizar os dados para elaborar as categorias existentes para melhor interpretação dos resultados levantados, u;
- e) Procurar possíveis interações de tudo que foi coletado e possíveis existências de referências teóricas que venham subsidiar pesquisas futuras após uma análise, interpretação e comparação do comportamento estratégico.

Como se pode observar, os itens apresentados por Miles e Snow (1978) levam em consideração aspectos que, fundamentalmente, dizem mais respeito àquelas empresas cujas características se adequam às que se enquadram nos parâmetros de micro e pequenas empresas. Nesse sentido, 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 e o segundo elemento retrataria de que maneira as organizações se utilizavam de padrões de adaptação diferentes em um mesmo ambiente.

A partir das propostas apresentadas por Miles e Snow (1978) em relação às categorias estratégicas, apresenta-se aqui uma diferenciação das organizações nas relações estrutura-ambiente-estratégia e as respostas dos problemas que compõem o ciclo adaptativo (problema empresarial, problema de engenharia e problema administrativo) trazido no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo adaptativo das tipologias do Comportamento Estratégico e Caracterização

Categorias ou Tipologias Estratégicas	Estratégia e Problema	Características
Defensiva	Estratégia defensiva com Problemas de manutenção.	<ul style="list-style-type: none"> • 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; • Centraliza o controle e a tomada de decisão; • Eficiência tecnológica é crucial para o seu sucesso.
Prospectora	Estratégia agressiva com Problemas de expansão.	<ul style="list-style-type: none"> • Totalmente oposto aos defensores, procura continuamente explorar novos produtos e oportunidades de mercado; • Adotam com frequência mudanças em seus respectivos mercados; • As atividades empresariais são descentralizadas.
Análítica	Estratégia defensiva com Problemas administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Combina as características do defensor com a do prospector; • 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.	<ul style="list-style-type: none"> • 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;

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 isto, 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.

6 MATERIAIS E MÉTODO

O presente estudo foi operacionalizado com uma amostra intencional de gestores composta por MPEs participantes do projeto ALI do SEBRAE/PI onde foram aplicados os questionários. 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. Utilizou-se uma amostra não probabilística, 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).

Vale ressaltar que foi obtida 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 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.

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

7 DISCUSSÃO PARA O *FRAMEWORK* PROPOSTO

7.1 O Planejamento Estratégico

No que se refere ao Planejamento Estratégico, percebeu-se que esse construto apresentou um suporte estrutural tanto no que diz respeito ao Comportamento Estratégico quanto à Ambidestria Organizacional entre empresas pesquisadas. Conforme esse resultado, constatou-se que o Planejamento Estratégico, representa uma orientação dos gestores para processos inovativos estruturais (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 é determinante na relação entre Planejamento Estratégico e Ambidestria Organizacional (POSCH; GARAUSB, 2019), tendo em vista a grande influência que o Planejamento Estratégico exerce 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 na busca de uma utilização de recursos, com o objetivo de criar competências - *Exploration* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004). Percebe-se que o Planejamento Estratégico é utilizado como uma ferramenta para delinear ações voltadas para uma melhor compreensão das circunstâncias heterogêneas intrínsecas à Ambidestria Organizacional, realizando as mudanças necessárias para o aproveitamento de novas oportunidades (DU; CHEN, 2018).

Por meio do Planejamento Estratégico, o gestor e sua equipe podem estabelecer parâmetros de direcionamento para a empresa, assim como o controle das atividades (ANDION; FAVA, 2002). 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 essa proposta, especificamente, os valores predominantes nas empresas, a compatibilidade com as regras vigentes no mercado, as mudanças em relação às estratégias vigentes nas empresas e às 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*).

7.2 O Comportamento Estratégico

O Comportamento Estratégico dá suporte à Ambidestria Organizacional 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 aocomportamento 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).

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 por meio de estabilidade, esforçando-se agressivamente – com preços competitivos ou produtos de alta qualidade – para impedir novos entrantes, tendendo a não explorar oportunidades fora do seu domínio, especialização da produção e controle de custos, buscando centralização do controle e da tomada de decisão.

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 *as empresas* analisadas refletem uma manifestação da cultura que descreve os sistemas, processos e crenças, os quais moldam comportamentos em nível individual.

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*.

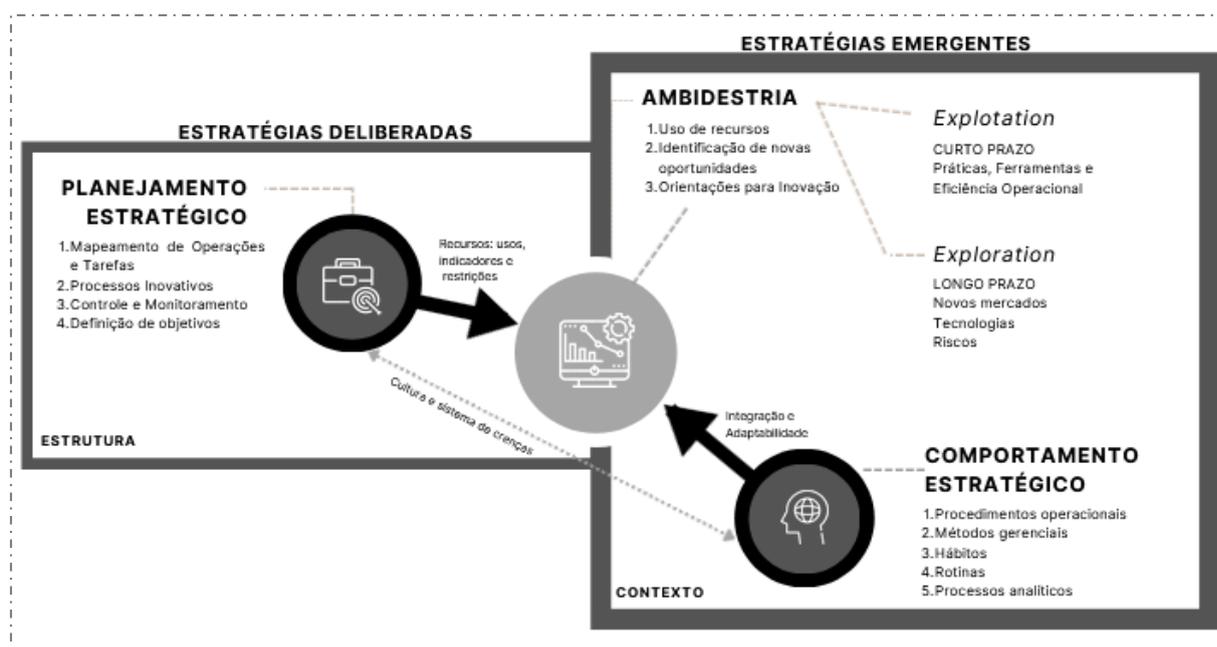
7.3. Ambidestria Organizacional

No que tange às duas dimensões da Ambidestria Organizacional, tem-se que, tanto a *exploration*, quanto a *exploitation*, são 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

possibilitou 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), o que dá suporte ao *Framework* apresentado na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* proposto para agentes locais de inovação considerando planejamento e comportamento estratégico



Fonte: Elaboração própria.

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.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *framework* proposto neste artigo mostra que há uma integração dinâmica entre Planejamento Estratégico e Comportamento estratégico, baseado na cultura organizacional e no sistema de crenças característicos das micro e pequenas empresas. Tal integração tem relevância estrutural para a Ambidestria presente nessas organizações, exercendo um efeito positivo nas práticas de *exploitation* e *exploration*. Essa proposta contribui para o avanço da Ambidestria Organizacional. Aqui, destaca-se a orientação dos gestores para a inovação, evidenciada mediante a análise realizada nas MPEs piauienses materializadas pela Ambidestria Organizacional.

Este artigo sugere que a aplicação do *framework* aqui proposto absorve 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, significativos para o desenvolvimento de um melhor Comportamento Organizacional, no que tange às dimensões de Comportamento Estratégico.

As dimensões mais relevantes de Comportamento Estratégico foram as dimensões analista e reativa. 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 *Framework* proposto aqui para a Ambidestria Organizacional em micro e pequenas empresas faz evidenciar o Planejamento Estratégico como 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.

Os resultados dessa proposta ampliam a discussão e atraversalidade entre os estudos que tratam de Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. Assim, esse *framework*, valida paradigmas teóricos e enriquece teorias existentes sobre Planejamento Estratégico, Comportamento Estratégico e Ambidestria Organizacional. 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 se constatou que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta contribuinte para o desenvolvimento da Ambidestria das MPEs analisadas, supõe-se que estudos possam buscar um aprofundamento sobre os construtos analisados.

Numa perspectiva gerencial, o *framework* orienta as MPEs quanto à promoção da Ambidestria Organizacional, por meio do mapeamento e consequente compreensão do efeito do Planejamento e do Comportamento Estratégicos. Outra aplicação prática do *framework* relaciona-se 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.

REFERÊNCIAS

- ABUZOID, 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, Paul S.; GOLDOFTAS, Barbara; LEVINE, David I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. **Organization science**, v. 10, n. 1, p. 43-68, 1999.
- ANDION, M. C.; FAVA, R. **Planejamento Estratégico**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

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

CHANG, Y-Y.; HUGHES, M.; HOTHO, 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.

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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

HEL FAT, 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.

HILL, Susan A.; BIRKINSHAW, Julian. Ambidexterity and survival in corporate venture units. **Journal of management**, v. 40, n. 7, p. 1899-1931, 2014.

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.

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

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.

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.

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.

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

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.

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.

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

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.

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:Boohman. 2008.

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

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.

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.

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

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.

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, 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.

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, 2019.

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.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2015.

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 Graduação: 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.

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.

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.

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.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

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.

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.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2ª Ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SOLLOSAY, 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.

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.

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.

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.

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.