

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Management organizational ambidestrics in MPS: Analysis of the background strategic planning and strategic behavior

Mauricio Mendes Boavista de Castro¹
Universidade Federal do Piauí – UFPI
mauricioboavista@ufpi.edu.br

Aldo Leonardo Cunha Callado²
Universidade Federal do Paraíba – UFPB
aldocallado@gmail.com

João Carlos Hipólito Bernardes do Nascimento¹
Universidade Federal do Piauí – UFPI
joaohipolito@ufpi.edu.br

Alexandre Rabêlo Neto¹
Universidade Federal do Piauí – UFPI
alexandrenaka@hotmail.com

Resumo: Investigou-se o efeito do planejamento estratégico e do comportamento estratégico dos gestores na ambidestria organizacional de MPEs piauienses e, também, o efeito do planejamento estratégico no comportamento estratégico dos gestores. Esse estudo é descritivo e quantitativo. Utilizou-se uma *survey*, aplicada a 419 dirigentes da alta gestão das empresas cadastradas no Programa ALI, desenvolvido pelo SEBRAE/PI, utilizando-se da modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Notou-se que o planejamento estratégico exerceu um efeito positivo sobre

¹ Universidade Federal do Piauí — Campus Universitário Ministro Petrônio Portella – CEP 64049-550 – Teresina (PI) – Brasil

² Universidade Federal da Paraíba — Cidade Universitária – CEP 58051-900 – João Pessoa (PB) – Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

a ambidestria organizacional e sobre o comportamento estratégico das mpes analisadas e, em um menor nível, constatou-se que o comportamento estratégico também exerceu efeito positivo sobre a ambidestria organizacional. 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.

Palavras-chave – Planejamento estratégico; Ambidestria organizacional; Comportamento estratégico.

Abstract: The effect of strategic planning and strategic behavior of managers on the organizational ambidexterity of MSEs in PiauÍ was investigated, as well as the effect of strategic planning on the strategic behavior of managers. This study is descriptive and quantitative. A survey was used, applied to 419 senior managers of companies registered in the ALI Program, developed by SEBRAE/PI, using the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). It was noted that strategic planning had a positive effect on organizational ambidexterity and on the strategic behavior of the analyzed MSEs and, at a lower level, it was found that strategic behavior also exerted a positive effect on organizational ambidexterity. 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, to contribute and expand studies to the existing theories on organizational ambidexterity.

Keywords – Strategic planning; Organizational ambidexterity; Strategic behavior.

Introdução

A ambidestria organizacional considera que os recursos de uma empresa são aplicados 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 buscar a criação de novas competências - *exploration* (O'reilly & Tushman, 2008).

A literatura apresenta uma associação entre ambidestria e o desempenho organizacional (Junni *et al.*, 2013) e o gerenciamento ambidestro dos recursos humanos (Garaus *et al.*, 2016). Poister (2010) defendeu a relação entre planejamento estratégico e ambidestria organizacional, uma vez que o

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

planejamento estratégico busca iniciativas estratégicas, por meio de planos de ação, desenvolvimento e treinamento da força de trabalho, além da habilidade da organização em influenciar outros atores da rede na qual opera.

É por meio do planejamento estratégico (PE) que o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros de direcionamento e controle das atividades para a empresa (Andion & Fava, 2002). Nessa perspectiva, sugere-se que o PE seria antecedente da ambidestria organizacional, mediante a diminuição dos riscos referentes à *trade-offs*, 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).

As empresas buscam obter competências ambientais influentes na formação de suas estratégias (Ferreira & Bataglia, 2010). 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 (Ferreira & Bataglia, 2010). Os processos criativos estão relacionados aos processos operacionais, táticos e estratégicos dos recursos humanos, mediante planos de motivação e incentivos (Ahammad *et al.* 2015). Nesse caso, o comportamento estratégico poderia ser, também, um antecedente da ambidestria organizacional (*exploration/exploitation*).

Constata-se na literatura uma ausência de pesquisas que busquem uma compreensão da relação entre planejamento estratégico, comportamento estratégico e ambidestria organizacional. Os estudos tem buscado investigar cada construto isoladamente. Por exemplo, Lugoboni *et al.* (2018) abordaram o alinhamento entre planejamento estratégico e sistema de informação gerencial, Benetti *et al.* (2019) abordaram 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 (Gersick *et al.*, 1997;

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), a conscientização da necessidade de planejar a sucessão empresarial (Martin, 2003), a profissionalização do sistema de gestão (Gersick *et al.*, 1997; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010). Em relação ao comportamento estratégico, têm-se estudos sobre tipologias de comportamento estratégico (Brandt, 2008; Miles & Snow, 1978), o direcionamento da empresa para as oportunidades de mercado e controle dos recursos existentes (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001).

Para esse estudo, tem-se que o construto endógeno alvo é a ambidestria organizacional (Martins *et al.*, 2014) e os construtos exógenos são o planejamento estratégico (Meirelles, 2003) e o comportamento estratégico (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). Justifica-se a opção por microempresas e empresas de pequeno porte dada a sua relevância econômica e social à conjuntura brasileira, mesmo diante de um cenário adverso decorrente das medidas sanitárias de emergências adotadas na pandemia da COVID-19. 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).

Diante da argumentação apresentada e da importância de estudos voltados para as micro e pequenas empresas, nesse estudo, buscou-se, como problema de pesquisa: Qual o efeito do planejamento estratégico e do comportamento estratégico dos gestores na ambidestria organizacional de MPES piauienses e, também, o efeito do planejamento estratégico no comportamento estratégico dos gestores? Como objetivo geral, buscou-se medir o efeito do planejamento estratégico e do comportamento estratégico dos gestores na ambidestria organizacional de MPES piauienses e, também, o efeito do planejamento estratégico no comportamento estratégico dos gestores.

Pesquisas sugerem que a ambidestria organizacional contribui para a melhoria da literatura acadêmica sobre temas ainda emergentes e pouco explorados pelas empresas (Jurksiene & Pundziene,

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

2016). Entretanto, essas pesquisas, não têm dado ênfase, para os segmentos das microempresas e empresas de pequeno porte. Nesse sentido, esse estudo contribui ao propor um *framework* incorporando, simultaneamente, os construtos planejamento estratégico e comportamento estratégico como antecedentes da ambidestria organizacional, contemplando MPEs do nordeste brasileiro.

Planejamento estratégico, Comportamento estratégico e Ambidestria organizacional

Criar uma estratégia de negócios, tendo como ponto de partida um planejamento estratégico, requer um exame de todos os aspectos da empresa, tanto diretamente como indiretamente (Messaoud, 2022). Seguindo essa perspectiva, o planejamento estratégico é fundamental na gestão de uma organização devido ao papel essencial que desempenha na condução da organização, por meio do foco nas questões organizacionais, por meio de medidas e táticas alternativas para garantir que a organização obtenha vantagem competitiva (Tarifi, 2021).

George, Walker e Monster (2019) indicam que o planejamento estratégico contribui para o desempenho organizacional, e especialmente para a efetividade organizacional, explicando assim sua popularidade. Diante disso, embora existam muitos aspectos diferentes e cruciais durante o planejamento estratégico, tem-se que os conceitos centrais na teoria da gestão estratégica são: (1) o estilo cognitivo da equipe de SP (pessoas), (2) racionalidade processual e conflito construtivo durante o SP (processo) e (3) a qualidade das decisões estratégicas do plano estratégico (plano) (George, Walker & Monster, 2019). Portanto, o planejamento estratégico (PE) continua sendo a abordagem dominante para a formulação de estratégias, e é um tópico duradouro de pesquisa e prática em administração. Ao mesmo tempo, pouco se sabe sobre as condições sob as quais os planos estratégicos são implementados com sucesso na área pública (George, 2020). De forma complementar, nota-se que o processo de combinação do modelo de criação de conhecimento poderia ajudar na previsão e capacidade de planejamento estratégico, enquanto que, uma cultura colaborativa possibilitaria o processo de externalização e combinação de conhecimentos (Cheng, 2020). Diante disso, a partir do planejamento estratégico seria possível um maior comprometimento dos colaboradores e uma maior conscientização dos *stakeholders* (Policastro, 2020).

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Em se tratando de comportamento estratégico, tem-se que a literatura aponta que diferentes combinações dos sistemas de crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo a depender dos comportamentos estratégicos nas organizações (Silva et al., 2022). Portanto, o comportamento estratégico inclui a articulação de políticas, ações e recursos para atingir as metas, objetivos e a missão estabelecida pela empresa (Rumelt, Schendel & Teece, 1991), mediante adaptações objetivando adquirir formas ou posições para sobreviver (Ghemawat, 2002).

Seguindo essa visão, comportamentos estratégicos organizacionais diferenciados baseiam-se em níveis também diferenciados de discricionariedade. Sendo assim, organizações que atuam em mercados inovadores e com estratégia de diferenciação conduzem as ações gerenciais requeridas para esses mercados competitivos (Pinheiro de Sá, Rodrigues & Gomes, 2021).

De forma complementar, a literatura aponta que as competências empreendedoras proporcionam um comportamento estratégico mais consistente e que estas podem ser desenvolvidas por meio de métodos de treinamento e pelo acúmulo de experiência, o que poderia reduzir as chances de fracasso em pequenos empreendimentos (Behling & Lenzi, 2019).

No que tange à ambidestria organizacional, um dos mais atuais e usuais conceitos sobre o tema é aquele que diz ser Ambidestria organizacional “um conjunto de características idiossincráticas organizacionais relacionadas a sua estrutura, à cultura, aos processos e aos sistemas tecnológicos” (POPADIUK, 2015, p. 12).

Sobre o tema da ambidestria, as organizações de alta tecnologia enfrentam exigências duplas de *explotation e exploration*, particularmente no ambiente competitivo atual marcado por uma tendência de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Du & Chen, 2018). Para Sinha (2020), a ambidestria nem sempre é planejada, podendo ser, também, emergente, por meio de orientação e habilidades ambidestras da equipe de gestão, objetivando a promoção de ações e comportamentos dos funcionários em vários níveis de hierarquia, e em diferentes unidades e funções da organização (Sinha, 2020). Sendo assim, a ambidestria organizacional é definida como a capacidade de uma empresa prosseguir simultaneamente a *explotation* e a *exploration* (Benner & Tushman, 2003; Ferraris et al., 2018; Gibson &

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Birkinshaw, 2004).

O planejamento Estratégico como Antecedente da Ambidestria Organizacional

O planejamento estratégico pode influenciar negativamente novas capacidades (*exploration*), inibindo a criatividade, uma vez que atividades inovadoras não são passíveis de planejamento *ex ante*, tornando-se um procedimento dificultador da adaptação durante o processo de inovação (Moorman & Miner, 1998). Por outro lado, a literatura associa o planejamento estratégico a menores taxas de falhas e aos ciclos mais rápidos de desenvolvimento de produtos (Brown & Eisenhardt, 1995).

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 (Collier, Fishwick & Floyd, 2004). Diante disso, o processo de Planejamento estratégico pode desenvolver motivação e comprometimento em relação às atividades de desenvolvimento de recursos, como forma de aumentar a eficiência (Collier, Fishwick & Floyd, 2004).

Argumenta-se que, quando os líderes são orientados para a inovação, o planejamento estratégico apoia e orienta a execução de tarefas complexas e não estruturadas, logo, a orientação de inovação dos líderes exerce papel determinante na relação entre planejamento estratégico e ambidestria organizacional (Posch & Garaus, 2020). Para melhor delineamento da primeira hipótese desse trabalho, resgata-se aqui o conceito de ambidestria organizacional como sendo “um conjunto de características idiossincráticas organizacionais relacionadas a sua estrutura, à cultura, aos processos e aos sistemas tecnológicos” (POPADIUK, 2015, p. 12). Diante do exposto, formula-se a primeira hipótese de pesquisa:

H1 – O planejamento estratégico influencia positivamente na ambidestria organizacional.

O planejamento estratégico como antecedente do comportamento estratégico

A literatura aponta que há uma importância fundamental do planejamento estratégico ao tempo em

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

que se observa o fato de que esse construto é classificado entre as ferramentas de gestão mais amplamente aplicadas em organizações (Wolf & Floyd, 2017). 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 Comportamento estratégico 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 para definir prioridades, consolidar energia e recursos, fortalecer a capacidade de operações, garantir que *stakeholders* e trabalhadores caminhem em direção aos objetivos comuns, avaliando e alinhando a direção da organização com o ambiente em mudança (Dyer *et al.*, 2016). 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. Sendo assim, pode-se supor que o Planejamento estratégico influenciaria no Comportamento estratégico das organizações. Diante do exposto, formula-se a segunda hipótese de pesquisa:

H₂ – O planejamento estratégico influencia positivamente no Comportamento estratégico.

O comportamento estratégico como antecedente da ambidestria organizacional

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 em quatro tipos: defensor, prospector, analista e reativo.

O comportamento estratégico prospector compreende a capacidade de responder tendências do ambiente, por meio de novos produtos e oportunidades (Miles & Snow, 1978). Nota-se uma íntima relação do comportamento prospector e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*). O tipo analista

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

busca manter uma quantidade limitada de produtos, desenvolvendo, simultaneamente, novos produtos que foram bem-sucedidos por concorrentes (Gimenez, 1998), sendo, nesse aspecto, uma combinação entre os tipos prospector e defensor. 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 tópico seguinte.

Framework da pesquisa

Conforme Hair *et al.* (2009), um modelo é a possibilidade de operacionalizar uma teoria, fornecendo uma representação das relações que serão analisadas. Diante disso, serão derivadas as hipóteses do presente estudo e será apresentado, na Figura 1, 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.

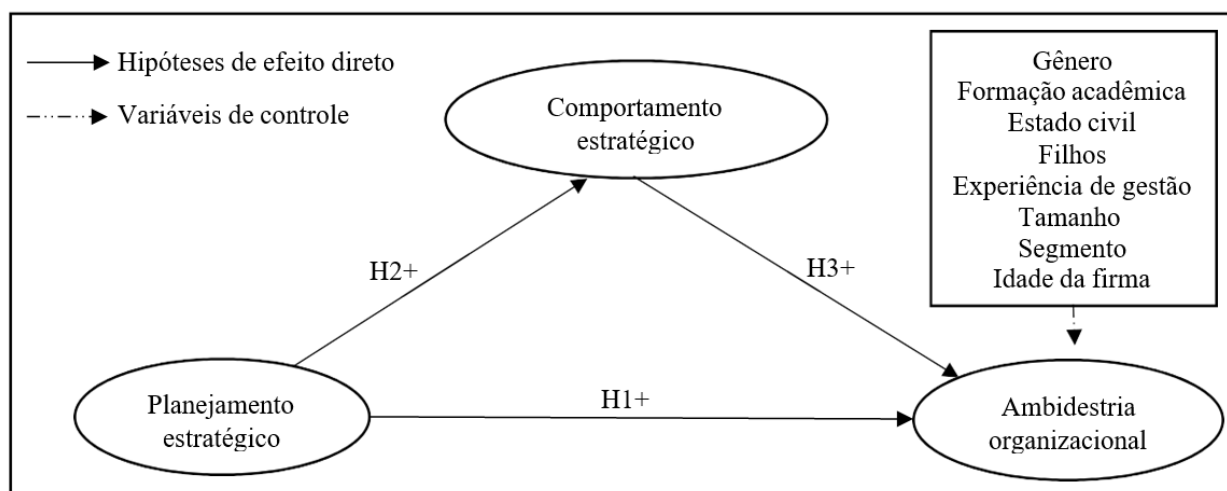


Figura 1. Framework da pesquisa

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Conforme observado na Figura 1, o planejamento estratégico 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 é o construto endógeno alvo da pesquisa. Buscou-se isolar a influência sistemática de outras variáveis (Hair *et al.*, 2014), assim, dentro do retângulo (canto superior da Figura 1) apresenta-se nove (09) variáveis de controle: gênero; formação acadêmica; experiência na gestão; idade; estado civil; filhos; tamanho da firma; segmento; e idade da firma.

Metodologia da Pesquisa

A presente pesquisa classifica-se como descritiva; quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta um enfoque quantitativo por meio de uma pesquisa *survey*. Utilizou-se uma amostra não probabilista, intencional, por acessibilidade, uma vez que as empresas 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).

Tendo em vista que se utilizou a modelagem de equações estruturais, buscou-se, também, a utilização de uma estimativa do tamanho mínimo da amostra necessário por meio do *software G-Power*® versão 3.1.9.2. com base nos parâmetros estatísticos 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 estudo (Hair *et al.*, 2014).

Para mensuração do construto comportamento estratégico, utilizou-se o instrumento de Martins *et al.* (2014), composto por 44 (quarenta e quatro) itens. A exemplo de Martins *et al.* (2014), cada item foi classificado com um indicador: a) ao comportamento prospectador, 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. Para a sistematização dos itens do construto comportamento estratégico, as respostas obtidas foram tabuladas

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

como variáveis dicotômicas, atribuindo-se 1 (um) para a variável assinalada pelo respondente e 0 (zero) para as demais.

Para a mensuração da ambidestria organizacional, utilizou-se a escala de Jansen (2005), composto por 14 (catorze) itens. Os indicadores foram classificados como *exploitation* (de Ext1 a Ext7) e *exploration* (de Exr1 a Exr7), representando, dessa forma, duas dimensões reflexivas do construto ambidestria organizacional. Dessa forma, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) dos itens pertencentes às dimensões da ambidestria organizacional para verificar a independência do construto. Cada item foi autorizado a carregar apenas no fator para o qual era um indicador proposto, conforme a análise de modelagem de equações estruturais pelos mínimos quadrados parciais (PLS).

Para mensuração do construto planejamento estratégico, foi utilizado a escala proposta por Meirelles (2003), segundo o qual o planejamento estratégico buscou a inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas. 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.

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 (Hair *et al.*, 2009). Sendo assim, a aplicação da AFE se deu da seguinte forma: 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

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

escala para esse estudo, qual seja: “o planejamento estratégico exigiu mudanças nas habilidades que a empresa possuía até então”. inclusão das variáveis. 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”.

Considerando o interesse de investigar a magnitude dos relacionamentos entre os construtos analisados, utilizou-se variáveis descritivas (variáveis de controle), a saber: gênero; formação acadêmica; experiência na gestão; idade; estado civil; filhos; tamanho da firma; segmento; e idade da firma.

Utilizou-se um pré-teste, a uma amostra composta por 49 empresas. A partir da aceção dos construtos, definiu-se a dimensionalidade utilizada na mensuração, objetivando delimitar o propósito da mensuração. Por fim, buscou-se a associação entre os itens propostos e os construtos a serem medidos (Costa, 2011). A aplicação do instrumento de coleta de dados validado se deu nos meses de setembro e outubro de 2020. Os questionários foram preenchidos a partir da ferramenta *google forms*. A utilização de *esurveys* contemplou a preferência subjetiva e a segurança percebida no acesso à rede, mediante a rapidez do preenchimento do questionário *on-line* (Evans & Mathur, 2005; Malhotra, 2012).

A confiabilidade das escalas de medidas se deu pelo *Alpha de Cronbach*, por meio de testes de consistência interna (intercorrelação existente em um conjunto de itens) (Hair *et al.*, 2009). Utilizou-se a técnica de modelagens de equações estruturais na sua abordagem exploratória (PLS-SEM), possibilitando a investigação das simultâneas relações entre construtos (efeito total direto e indireto) (Nascimento & Macedo, 2016). Como uma parte importante dos itens apresentam-se dicotômicos, os dados foram analisados via *software WarpPLS®*. (Chin, 1998; Hair *et al.*, 2012, 2014).

Análise e Discussão dos Resultados

No estudo, notou-se que 47,4% da amostra é do gênero feminino e 52,6% do gênero masculino. 15,5% dos respondentes estão entre 21 a 30 anos, 30,9% da amostra representa os respondentes entre 31

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

a 40 anos, 31,7% dos respondentes tem entre 41 a 50 anos e 20% dos respondentes estão acima de 50 anos. Tem-se, também, que 10% dos respondentes tem nível médio, 35,7% nível superior, 41,4% Pós-graduação/Especialização, 11% Mestrado. 49,6% das empresas atua no setor de serviços, 40,7% no setor comercial e o restante, 9,7%, na indústria. Com relação ao tempo de existência, 33,2% das empresas tem 1 ano de existência, 23,4% 2 anos, 13,2% 3 anos, 11,2% 4 anos e 19% tem 5 anos de existência. Em relação ao tempo de experiência de gestão, 27,7% dos respondentes tem 1 ano de experiência, 27,9% tem 2 anos, 16% tem 3 anos, 13,7% tem 4 anos e 14,7% tem 5 anos de experiência de gestão.

Análise Fatorial Exploratória dos Construtos da Pesquisa

O construto planejamento estratégico foi tratado como um construto unidimensional (Meirelles, 2003), a partir da inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, que representa o conteúdo do planejamento estratégico em si. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* 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).

Utilizou-se, o método de análise de componentes principais para a obtenção de fatores com o maior grau de explicação da variância possível, pelo critério de autovalores (*Eigenvalues*) e a aplicação de uma rotação *varimax*. O único fator explicou em 53,77% a variância total. Esse resultado é aceitável para pesquisas sociais aplicadas (Hair *et al.* 2009) e está relacionado à inter-relação da estratégia com as estruturas internas e externas, que representa o conteúdo do planejamento estratégico em si.

O construto Ambidestria organizacional apresentou um resultado do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* equivalente a 0,916 e o teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou significância estatística. Notou-se que os dois fatores apresentados, após a rotação *varimax*, explicaram 60,85% a variância total do construto. De acordo com a literatura, o construto Comportamento estratégico contém duas dimensões: “*Exploration*”, que se refere à investigação de novos negócios e “*Exploitation*”, que busca uma manutenção do foco no que a organização tem no momento atual.

Em relação ao construto Comportamento estratégico, uma vez que a análise foi feita a partir de

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

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.

Avaliação do *Framework* da Pesquisa

Tendo em vista que todos os construtos endógenos foram medidos por meio de escalas reflexivas, buscou-se a confiabilidade composta (*composite reliability*); validade convergente (*variance extracted*); confiabilidade do indicador (*indicator reliability*); e validade discriminante (*discriminant validity*). Notou-se que os valores de validade convergente para o construto Comportamento estratégico se encontram abaixo do que é reportado na literatura ($AVE > 0,5$), além de serem observados itens pontuais com níveis de confiabilidade insuficientes (coeficientes padronizados com cargas externas inferiores a 0,7).

Foram removidos os itens 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.

Para o “comportamento estratégico prospectador”, permaneceram no *framework*: 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 fatoriais de 0.791, 0.826, 0.811 e 0.780.

Para o “comportamento estratégico defensor”, permaneceram no *framework*: Def1 (Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

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.

Para o “comportamento estratégico analista”, permaneceram no *framework*: 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.

Para o “comportamento estratégico reativo”, permaneceram no *framework*: 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, gastapouco 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. Os construtos planejamento estratégico e Ambidestria organizacional não sofreram alteração.

Em termos de critério de avaliação, os indicadores de AVE devem ser superiores a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Analisando os valores reportados, admite-se que o modelo converge a um resultado satisfatório, uma vez que o menor valor foi de 0,500 para “Comportamento estratégico Defensor” e “comportamento estratégico analista” do construto comportamento estratégico.

Conclui-se que todos os construtos apresentaram bons níveis de confiabilidade composta (Hair *et al.*, 2014), uma vez que, nesse tipo de pesquisa, valores entre 0,60 a 0,70 são considerados adequados. Quanto à medida que um construto se diferencia dos demais por padrões empíricos (Nascimento &

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Macedo, 2016), utiliza-se, a confrontação das raízes quadradas dos valores da AVE de cada construto frente às correlações desse aos demais construtos latentes (Fornell & Larcker, 1981), assim, concluiu-se pela existência de validade discriminante, tendo em vista que as correlações entre os construtos latentes foram inferiores à raiz quadrada da AVE, indicando que os indicadores têm relação mais forte com sua respectiva VL do que com as demais.

Avaliação Geral do *Framework*

Iniciando a análise da Figura 2, tem-se que 55% da variância da Ambidestria organizacional foi explicada pelos demais construtos latentes, 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 ($p \leq 0,10$).

O planejamento estratégico apresentou um efeito direto na Ambidestria organizacional ($\beta = 0,65$; $p \leq 0,01$) e, em segundo plano, um efeito menor no comportamento estratégico ($\beta = 0,32$; $p \leq 0,01$).

Avaliou-se o tamanho dos efeitos (f^2) e (ΔR^2), bem como a eventual existência de relevância preditiva (f^2) do modelo estrutural em análise. O tamanho do efeito (f^2) reflete magnitude da alteração no valor do R^2 , quando um construto independente é omitido do modelo (Hair et al., 2014).

A partir dos valores de f^2 para planejamento estratégico de 0,585 e para Comportamento estratégico de 0,196, conforme proposta de Hair *et al.* (2014) que sugere valores de 0,02, 0,15 e 0,35, respectivamente, para indicar efeitos de magnitude pequena, média e grande, conclui-se que o Planejamento estratégico apresentou um efeito grande sobre a Ambidestria organizacional, e o Comportamento estratégico assumiu um efeito médio sobre a Ambidestria organizacional. Chin (1998), nesse ponto, contribui afirmando que modelos evidenciam relevância preditiva quando reportam valores de Q^2 superiores a zero. Nesse ponto, pode-se concluir que os valores de 0,180, para planejamento estratégico, e de 0,05, para Comportamento estratégico, permitem concluir que o modelo estrutural proposto apresenta bom nível de relevância preditiva.

O impacto relativo da relevância preditiva de cada construto é obtido em procedimento análogo ao

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

cálculo do t , ou seja, avalia-se a intensidade da alteração no valor do t em resposta à omissão, no modelo estrutural, de cada construto independente. Diante dos valores reportados de t 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 propostos por Hair *et al.* (2014), para indicar efeitos de tamanho pequeno, médio e grande, concluiu-se que o planejamento estratégico e o comportamento estratégico apresentaram efeitos médio e pequeno, respectivamente, sobre a relevância preditiva da ambidestria organizacional.

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 ($\beta=0,475$; $p<0,001$). O comportamento organizacional apresentou um impacto total sobre a ambidestria organizacional ($\beta=0,023$; $p<0,001$) pouco relevante, quando comparado ao planejamento estratégico.

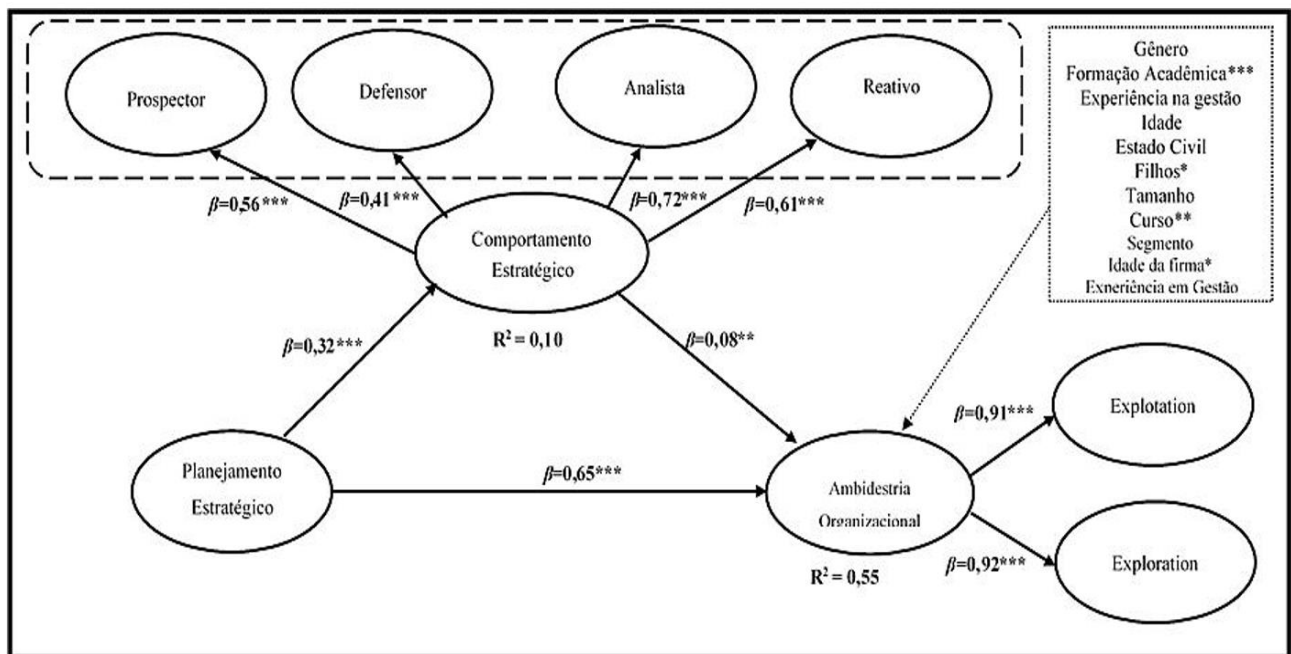


Figura 2. Resultado do *framework* proposto

Nota: *, **, *** 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: Stable 3

Análise das Hipóteses de Pesquisa

O planejamento estratégico, conforme o resultado apresentado ($\beta=0,65$), obteve um relacionamento de 65% em relação 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.

Com relação à hipótese H2, o planejamento estratégico, conforme o resultado apresentado ($\beta=0,32$), apresentou um efeito positivo de 32%, em relação ao Comportamento estratégico dos gestores analisados. Portanto, a H2 da pesquisa foi suportada, tendo como base um $p\leq 0,01$.

Também na hipótese H3, 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.

Discussões dos Resultados

Constatou-se que o planejamento estratégico, nesse estudo específico, representou uma orientação dos gestores para processos inovativos (Posch & Garausb, 2020). O planejamento estratégico pareceu orientar os gestores das empresas para a execução de tarefas complexas e não estruturadas. Notou-se que a orientação para inovação por parte dos gestores foi determinante na relação entre planejamento estratégico e Ambidestria organizacional (Posch & Garausb, 2020),

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, 2008), percebeu-se que o planejamento estratégico foi utilizado como delineador

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

das ações voltadas para uma melhor compreensão das circunstâncias heterogêneas intrínsecas à ambidestria organizacional (capacidade das empresas), realizando mudanças para o aproveitamento de novas oportunidades (Du & Chen, 2018). A partir do planejamento estratégico, buscou-se um maior comprometimento dos colaboradores e uma maior conscientização dos *stakeholders*, mediante utilização de estratégias relacionadas à Ambidestria organizacional (*exploitation/exploration*) dessas MPES (Policastro, 2020).

O planejamento estratégico, parece ter sido visto como uma importante ferramenta utilizada por gestores das empresas analisadas, propiciando melhores condições de atendimento dos objetivos pré-estabelecidos, por meio da interpretação e concepção estratégica dessas empresas (Oliveira, 2017). Essas empresas buscam capacidades de *exploitation* e *exploration*, em uma perspectiva organizacional, ou em nível de projetos, equipes ou mesmo em nível de indivíduo, por meio de técnicas de gestão (Katic & Agarwal, 2018). Supõe-se que o processo de ambidestria nas empresas analisadas foi iniciado na alta gerência, mediante as ações e/ou comportamentos dos gestores (Sinha, 2019).

Nesse caso específico com MPE's piauienses, o Comportamento estratégico resultou em uma Ambidestria organizacional harmônica e integrada, mediante um contexto organizacional das empresas voltado para a manifestação da cultura, processos e crenças, que, moldaram comportamentos individuais (Miles & Snow, 1978). Por outro lado, as empresas, por conta de seu comportamento reativo (Miles & Snow, 1978), buscaram, também, uma Ambidestria organizacional cíclica, intercalando períodos de *exploration* (ou estabilidade relativa), à períodos de *exploitation* (ou alteração) (Gersick, 1997).

O comportamento estratégico dos gestores das MPES analisadas parece estar relacionado à adaptação organizacional (Pereira & Antonialli, 2011). O planejamento estratégico, a partir do efeito positivo exercido sobre o comportamento estratégico, auxiliou os gestores quanto às questões específicas do mercado, objetivando antecipar variações de comportamento organizacional. As MPES analisadas parecem implementar seus planejamentos estratégicos a partir das experiências vividas, objetivando um resultado pretendido (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2010), o que sugere uma orientação analítica (Miles & Snow, 1978). As organizações analistas dificilmente ultrapassam seus domínios, buscando uma

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

estabilidade nos negócios, atuando dentro de uma rotina, mediante um dinamismo próprio no atendimento de seu mercado (Gimenez et al., 1999).

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 e limitador da geração de conhecimentos, contrariando os achados de Sirén e Kohtamäki (2016).

O comportamento estratégico, parece ter envolvido um processo de adaptação organizacional, objetivando um alinhamento ao ambiente externo (Pereira & Antonialli, 2011). 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 reativa (Miles & Snow, 1978), sugere-se que as empresas analisadas atuam 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 na redução dos prováveis fracassos das MPEs localizadas em mercados emergentes (Behling & Lenzi, 2019).

Nas empresas pesquisadas pode-se perceber que a orientação dos líderes para a inovação proporcionou flexibilidade ao Planejamento estratégico. Dessa forma, aumentou-se a capacidade de adaptação e resposta às mudanças no ambiente externo, por meio da aprendizagem adaptativa (Sirén & Kohtamäki, 2016). 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 (2020), 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.

Considerações Finais

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

O estudo analisou e investigou a influência do Planejamento estratégico e do Comportamento estratégico dos gestores de MPE's piauienses na ambidestria organizacional das empresas piauienses.

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 MPE's 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 PME's 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 nas empresas e as crenças predominantes a 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.

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

O Quarto objetivo específico buscou propor um *Framework* para a Ambidestria organizacional em Micro e Pequenas empresas. Dito isso, tem-se que esse objetivo foi tendido, 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, 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 MPE's piauienses, parece estar mais voltado para as dimensões de comportamento “defensora” e “analítica”. Sendo assim, essas empresas procuram 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, 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 desta 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. Ao mesmo tempo, a utilização da capacidade “*exploitation*”, nas PME's 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.

Contribuições, Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Pesquisas

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 e contribuem com o avanço metodológico das pesquisas em administração.

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Outra contribuição metodológica do estudo foi a proposição de um *framework* para analisar a Ambidestria organizacional de MPES. Pode-se dizer, 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.

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 (Rosling & Zacher, 2017).

Na perspectiva gerencial, os resultados da pesquisa permitem contribuir e 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, conseqüentemente, no incremento da Ambidestria organizacional.

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), 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 maior. Dito isso, tem-se que o estudo não se propõe a uma generalização dos resultados.

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

A presente pesquisa desenvolveu uma relação teórica pouco estudada, e dessa forma, abre espaço para uma quantidade significativa de pesquisas futuras. Portanto, recomenda-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.

Referências

- Abuzaid, A. N. (2016). 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. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p328>
- Adler, P. S., & Borys, B. (1993). Materialism and idealism in organizational research. *Organization Studies*, v.14, n.5, p. 657–679. <https://doi.org/10.1177/017084069301400503>
- Ahammad, M., Lee, S. M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: the impact of incentive schemes on the productivity, motivation and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, v. 54, n. s1, p. s45-s62. <https://doi.org/10.1002/hrm.21668>
- Andion, M. C., & Fava, R. (2002). *Planejamento estratégico*. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 70 p.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies. *Long Range Planning*, v. 43, n. 1, p. 104-122. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003>
- Arruda, C. L., Menchini, F., & Russo, P. T. (2019). 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. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2019.v11i2.341>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- Bastiani, V., & Gutierrez, R. (2016). 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, p. 1-22.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Entrepreneurial Competencies and Strategic Behavior: A Study of Micro Entrepreneurs in an Emerging Country. *Brazilian Business Review*, v.16, n.3, p. 255-272. <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.3.4>
- Benner, M.J. & Tushman, M.L. (2003), “Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited”, *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>
- Benetti, T., Kelm, M. L., Seibert, R. M., & Baggio, D. K. (2019). Governança Corporativa: Planejamento estratégico e os Conflitos de Agência na Empresa Familiar. *Desafio Online*, v.7, n.2, art.7, p. 333-354.
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>
- Bøe-Lillegraven, T., & Wilberg, E. (2016). Editor, Executive and Entrepreneur: Strategic Paradoxes in the Digital Age. *Nordicom Review*, v. 37, n. 2, p. 115-130. <https://doi.org/10.1515/nor-2016-0014>
- Brandt, E. A. (2008). Trueto 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. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e22008159-176>
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 2, p. 343- 378. <https://doi.org/10.1002/smj.190>
- Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An operationalization of Stevenson’s conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 22, n. 10, p. 953-968. <https://doi.org/10.1002/smj.190>
- Cheng, E. C. K. (2020). Knowledge management for improving school strategic planning. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 49, Issue 5, p. 824-840. <https://doi.org/10.1177/1741143220918255>
- Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *Mis Quarterly*, v. 22, n. 1, p. vii–xvi.

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning*, v. 37, n. 1, p. 67-83. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2003.11.012>
- Costa, F. J. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração*. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 408 p.
- Du, J., & Chen, Z. (2018). 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.03.003>
- Dyer, J. H., Godfrey, P., Jensen, R., & Bryce, D. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 2ª ed. United States, Wiley, 311 p.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online survey. *Internet Research*, v. 15, n. 2, p. 195-219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Ferraris, A., Santoro, G., Bresciani, S. & Carayannis, E.G. (2018), “HR practices for explorative and exploitative alliances in smart cities: evidences from smart city managers’ perspective”, *Management Decision*, Vol. 56 No. 6, pp. 1183-1197. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0384>
- Ferreira, I. M. P., & Bataglia, W. (2010). 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Garaus, C., Gütte, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1045007>
- Gardelin, J. P., Rosseto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: V Encontro de Estudos em Estratégia, Anpad, *Anais [...]* Porto Alegre/RS.
- George, B., Richard M. W., & Monster J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review* 79(6): 810–819. <https://doi.org/10.1111/puar.13104>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- George, B. (2020). Successful Strategic Plan Implementation in Public Organizations: Connecting People, Process, and Plan (3Ps). *Public Administration Review*, Vol. 00, Iss. 00, p. 1–6. <https://doi.org/10.1111/puar.13187>
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76(1), p. 37-74. <https://doi.org/10.2307/4127751>
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004), “The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 47 No. 2, pp. 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gimenez, F. A. P. (1998). Análise de concorrência e estratégia: uma comparação entre empresas de alta tecnologia e de setores tradicionais. *Produto & Produção*, v. 2, n. 2, p. 86-94. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551999000200004>
- Gimenez, F. A., Pelisson, C., Krüger, E. G., & Hayashi Jr, P. (1999). Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de administração contemporânea*, v. 3, n. 2, p. 53-74.
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman, 600 p.
- Hair, J. J. F. G., Hult. G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jansen, J. J. P. (2005). *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.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). 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. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Katic, M., & Agarwal, R. (2018). The Flexibility Paradox: Achieving Ambidexterity in High- Variety, Low-Volume Manufacturing. *Global Journal of Flexible Systems Management*, v. 1, n. 3, p. 69-86. <https://doi.org/10.1007/s40171-018-0184-x>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- Kohtamäki, M., Kautonen, T., & Kraus, S. (2010). Strategic planning and small business performance: an examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 11, n. 3, p. 221-229. <https://doi.org/10.5367/000000010792217263>
- Kristal, M. M., Huang, X., & Roth, A. V. (2010). 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. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.12.002>
- Lugoboni, L. F., Alencar, E. A. B., Zittei, M. V. M., & Chiroto, A. R. (2018). 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. <https://doi.org/10.5585/tlsr.v7i1.244>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 768 p.
- Martins, E. S., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T. (2014). 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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1540>
- Meirelles, A. M. (2003). *A Formação de Estratégias no Sistema Bancário Brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.
- Messaoud, H. E. B. (2022). A Review on the Importance of Strategic Planning in Business. *International Journal of Economics and Management Studies*, v. 9, Issue 7, p. 1-5.
- Miles, R., & Snow, C. C. (1978). *Organization, structure, and process*. Redwood City, CA: Stanford Business Books.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 392 p.
- Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: improvisation in new product development. *Journal of marketing*, v. 62, n. 3, p. 1- 20. <https://doi.org/10.1177/002224299806200301>
- Nascimento, J. C. H. B. N., & Macedo, M. A. M. (2016). 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. <https://doi.org/10.17524/repec.v10i3.1376>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- Oliveira, M. L. (2017). 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. <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v9n1p112-128>
- O'reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, v. 28, p. 185-206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- Pereira, V. S., & Antonialli, L. M. (2011). Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 9, n. 1, p. 33 - 48. <https://doi.org/10.19094/contextus.v9i1.32135>
- Pinheiro de Sá, L., Rodrigues, L., L., Gomes, J., S., (2021). Comportamento estratégico e gerenciamento de resultados: evidências da Europa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(4), p.714-727.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, v. 70, n. esp., p. 246- 254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Policastro, M. L. (2020). *Introduction to strategic planning*. Washington DC: U.S. Small Business Administration 3 - *Management and Planning Series*.
- Posch, A., & Garaus, C. (2020). 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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.004>
- Posch, A., & Garaus, C. (2019). The Joint Influence of Strategic Planning and Ambidextrous Culture on Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Proceedings*, v. 2016, n. 1, não paginado. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.16612abstract>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance: *Organization Science*, v.20, n.4, p. 685 - 695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Rosing, K., & Zacher, H. (2017). 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. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1238358>
- Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), p. 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

- Sebrae. (2017). *Boletim Estudos & Pesquisas*. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836>. 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.
- Silva, T. B. J., Beuren, I.M., Monteiro, J. J, Lavarda, C.E.F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24(1), p.112-125.
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, v. 46, n. 4, p. 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Sinha, S. (2019). The emergent-strategy process of initiating organizational ambidexterity. *Journal of Strategy and Management*, v. 12, n. 3, p. 383-396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2018-0140>
- Sirén, C. A., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: the interaction between strategic planning and learning. *Journal of business research*, v. 69, n. 2, p. 653–663. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.035>
- Sousa, J. C., & Dias, P. H. R. C. (2017). Integração do Planejamento estratégico ao Pensamento Estratégico. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, n. 47, p. 29- 44. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Bitencourt, C. C., & Kaynak, H. (2017). Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. *Revista de Administração de Empresas*, v. 57, n. 3, p. 209-214. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170302>
- Tarifi, N. (2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, 9, p. 1980-1996. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94107>
- Tuan, L. T. (2014). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, v. 135, n. 2, p. 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2476-1>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, v. 43, n. 6, p. 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>

Ambidestria organizacional em MPES: Análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico

Submetido: 24/02/2023

Aceito: 23/02/2024