

CAPACIDADE ABSORTIVA E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E SUAS RELAÇÕES COM O DESEMPENHO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Macário Neri Ferreira Neto - Universidade de Fortaleza

Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte - UNIFOR

Resumo

O objetivo deste estudo é testar empiricamente um modelo conceitual que inclui a capacidade absorptiva, a ambidestria, o desempenho de inovação e o desempenho da empresa. A pesquisa foi realizada com micro e pequenas empresas brasileiras e os respondentes foram os empresários dos estabelecimentos. Para coleta de dados foi utilizada a metodologia de aplicação de questionários ou surveys autoadministrados, por intermédio da internet que resultou em 313 casos com respostas válidas para o teste das hipóteses. Os dados foram tratados e analisados por meio de estatística descritiva e inferencial com auxílio do software estatístico SPSS® versão 20, e, as hipóteses foram testadas pelo método de modelagem de equações estruturais com apoio do software SmartPLS SEM versão 3.3.5. Os resultados desta investigação revelam que a capacidade absorptiva influencia positivamente a ambidestria organizacional, no desempenho da inovação e negativamente no desempenho da empresa; que a ambidestria organizacional influencia positivamente no desempenho da inovação e no desempenho da empresa; e, que o desempenho da inovação influencia positivamente no desempenho da empresa. O estudo contribui para a pesquisa reforçando os papéis da capacidade absorptiva, ambidestria organizacional e desempenho da inovação como fatores que devem ser considerados para melhorar o desempenho das micro

Palavras-chave: Capacidade Absortiva. Ambidestria Organizacional. Inovação. MPEs. Desempenho.

Abstract

The aim of this study is to empirically test a conceptual model that includes absorptive capacity, ambidexterity, innovation performance and firm performance. The research was carried out with micro and small Brazilian companies and the respondents were the businessmen of the establishments. For data collection, the methodology of application of self-administered questionnaires or surveys was used, through the internet, which resulted in 313 cases with valid answers for testing the hypotheses. The data were treated and analyzed using descriptive and inferential statistics with the help of the SPSS® statistical software version 20, and the hypotheses were tested by the structural equation modeling method with the support of the SmartPLS SEM version 3.3.5 software. The results of this investigation reveal that the absorptive capacity positively influences the organizational ambidexterity, in the innovation performance and negatively in the company's performance; that organizational ambidexterity positively influences innovation performance and company performance; and, that the performance of innovation positively influences the performance of the company. The study contributes to the research reinforcing the roles of absorptive capacity, organizational ambidexterity and innovation performance as factors that should be considered to improve the performance of micro and small companies.

Keywords: Absorptive Capacity. Organizational Ambidexterity. Innovation. SMEs Performance.

1 INTRODUÇÃO

Em tempos de mercados turbulentos as organizações precisam se adaptar ao novo contexto que se apresenta. Com as micro e pequenas empresas não é diferente. Assim, as estratégias de inovação podem ser fundamentais para aumentar a competitividade desses empreendimentos e guiá-los para um melhor desempenho.

Dessa forma, a capacidade absorptiva de uma organização é importante para suas atividades de inovação (LEAL-RODRÍGUEZ *et al.*, 2014). A capacidade absorptiva colabora para a aquisição e a disseminação de informações, podendo ser entendida como um enfoque no qual as informações novas são valorizadas, de forma institucional, e são expressas com uma finalidade de aplicação comercial (ZHAI *et al.*, 2018), como estratégia voltada para o exterior da empresa e para a identificação e geração de conhecimento, além de informações externas que, combinadas com o conhecimento interno da organização, contribuem com a implementação de novos produtos, novas abordagens tecnológicas ou novas capacidades organizacionais (COHEN; LEVINTHAL, 1990; ENGELEN *et al.*, 2014).

Assim, uma empresa que possui estratégias de inovação, o que inclui enfatizar e alocar tempo e dinheiro suficientes para apoiar a inovação, seria capaz de garantir que os seus recursos sejam efetivamente aproveitados para alcançar um desempenho superior de inovação, podendo levar ao crescimento da receita (CREPELL; HANSEN, 2008; OKE; WALUMBWA; MYERS, 2012). Nesse sentido, estudos demonstram que a *exploitation* e a *exploration* antecedem o desempenho de inovação (ATUAHENE-GIMA, 2005; ENGELEN *et al.*, 2014).

Dessa forma, a ambidestria desempenha um papel importante para garantir que os atributos organizacionais (como rotinas e recursos anteriores e novos) resultem em melhorias de desempenho (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; LI; HUANG, 2012).

Nesse sentido, este trabalho visa a preencher essas lacunas, testando empiricamente um modelo conceitual que inclui a capacidade absorptiva, a ambidestria, o desempenho de inovação e o desempenho da empresa, com a finalidade de responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da capacidade absorptiva, da ambidestria organizacional e do desempenho inovador no desempenho das micro e pequenas empresas brasileiras?

Como objetivo geral, esta pesquisa pretende testar empiricamente um modelo conceitual que inclui a capacidade absorptiva, a ambidestria, o desempenho de inovação e o desempenho da empresa. A maioria da literatura existente utilizou modelos que investigam a inovação das pequenas empresas enfocando o desempenho da inovação e as consequências da inovação, sem considerar se essa inovação deriva da orientação interna de uma empresa ou se é resultada de conhecimento adotado de fora da empresa ou originadas a partir de estratégias de inovação (ABBADE; MORES; SPANHOL, 2014; ZHAI *et al.*, 2018).

Como contribuição gerencial, tem-se a proposta de mensurar a utilização das estratégias de inovação no desempenho da organização. Conta-se, para isso, com o conhecimento adquirido e utilizado pelas MPEs na geração de seus resultados. Essas informações são de interesse dos proprietários, gerentes e órgãos como Sebrae, secretarias de desenvolvimento de governos estaduais, ministério do desenvolvimento regional, dentre outros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidade absorptiva

O termo “capacidade absorptiva” foi mencionado pela primeira vez por Cohen e Levinthal (1989), que o definiram como a capacidade de uma empresa reconhecer, adquirir, assimilar e aplicar conhecimento, sendo a aquisição de conhecimento a capacidade da empresa em identificar e obter o conhecimento externo que seja vital para sua operação.

Nesse sentido, a assimilação de conhecimento é a capacidade de a empresa analisar e compreender o conhecimento externo e integrá-lo ao conhecimento já existente, de maneira que a aplicação do conhecimento seja a capacidade de as empresas comercializarem novos conhecimentos para atingirem seus objetivos (ZHAI *et al.*, 2018).

A capacidade absorptiva favorece o aprimoramento e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, ao mesmo tempo que reduz os custos de coordenação, que acompanham a complexidade do portfólio de produtos e serviços (FERNHABER; PATEL, 2012). A capacidade absorptiva pode ser dividida em dois subconjuntos: a capacidade absorptiva potencial (Pacap) e a capacidade absorptiva realizada (Racap) (ZAHRA; GEORGE, 2002).

O Pacap permite que as empresas aceitem a aquisição e assimilação de conhecimento externo, mas não garante a utilização desse conhecimento. O Racap é uma função das capacidades de conversão e reflete a capacidade da empresa de usar o conhecimento adquirido (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Pacap e Racap têm funções independentes, mas complementares. Os dois subconjuntos da capacidade absorptiva sempre coexistem e atendem às condições necessárias, mas insuficientes, para melhorar o desempenho dos negócios. As empresas não podem usar o conhecimento sem primeiro adquiri-lo. Da mesma forma, as empresas podem adquirir e absorver conhecimento, mas podem não ser capazes de transformar e usar o conhecimento para gerar lucros. Portanto, alta Pacap não significa necessariamente melhor desempenho. A Racap inclui a transformação e a utilização do conhecimento absorvido e sua incorporação nas operações da empresa para melhorar o seu desempenho (ZAHRA; GEORGE, 2002).

2.2 Ambidestria organizacional

Os teóricos da organização adotaram que o traço humano da ambidestria, ou a habilidade de os indivíduos usarem as duas mãos com igual habilidade, como uma metáfora para descrever estratégia em organizações. Dentro dessa perspectiva, e conforme definido, as empresas ambidestras são capazes de explorar as competências existentes, bem como explorar novas oportunidades (LUBATKIN *et al.*, 2006).

A ambidestria organizacional passou a ser debatida quando March (1991), em seu trabalho seminal, propôs que as organizações devessem se envolver em atividades conflitantes, como a *exploitation* e a *exploration*, pois de acordo com a teoria da aprendizagem organizacional, a ambidestria organizacional se refere à capacidade de as empresas se envolverem simultaneamente na aprendizagem por meio da *exploitation* e da *exploration* (March, 1991).

Com base na pesquisa de March (1991), estudiosos conceituaram a ambidestria como uma capacidade, em âmbito organizacional, que permite que as empresas lidem com tensões entre atividades conflitantes associadas a *exploitation* e *exploration*, como adaptação e alinhamento, inovação incremental e radical desenvolvimento e comercialização de produtos (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; LUGER; RAISCH; SCHIMMER, 2018).

Portanto, o aprendizado obtido por meio da *exploitation* pode expandir a base de conhecimento das empresas, que, por sua vez, apoia a assimilação de novos produtos e conhecimentos de mercado, por meio de uma maior *exploration*. Consequentemente, a *exploitation* e a *exploration* provavelmente formarão um ciclo de aprendizagem dinâmico, de modo que se reforcem e complementem para expandir a base de conhecimento das empresas (KATILA; AHUJA, 2002).

A inovação na ambidestria é resultado da capacidade absorptiva (JANSEN, 2005). Esta capacidade permite que as organizações sejam capazes de inovar por meio da *exploitation* (incremental) e da *exploration* (radical) simultaneamente (ZHANG; ZHAO; LYLES, 2018). Klinger (2016), por meio de sua revisão de literatura, concluiu que quanto maior a capacidade absorptiva, mais as inovações *exploitation* e *exploration* seriam simultâneas.

A habilidade de uma organização em absorver conhecimento de fora para ser aplicado internamente comprovadamente aumenta a inovação obtida tanto pela *exploitation* como pela *exploration* (PANGARSO *et al.*, 2020). Trabalhos anteriores confirmaram a relação entre capacidade absorptiva e a *exploitation* e *exploration* na indústria eletrônica de Taiwan (CHEN; CHANG; LIN, 2014), e a relação entre *capacidade* absorptiva e a *exploitation* e *exploration* em pequenas e médias indústrias austríacas (LIMAJ; BERNROIDER, 2019). Portanto, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1 – A capacidade absorptiva influencia positivamente a ambidestria organizacional.

2.3 Desempenho da inovação

A inovação é definida como uma base de conhecimento para produzir algo útil e é uma modificação ou descoberta de ideias para que se possa desenvolver a partir do negócio (SETINI *et al.*, 2020).

A atividade de inovação mais importante para uma empresa garantir uma vantagem competitiva e sobreviver é o desenvolvimento de novos produtos. Em particular, as micros e pequenas empresas, que carecem de recursos e de capacidades internas, têm uma taxa de sucesso menor para novos produtos do que as grandes empresas. Para superar tais problemas e ter sucesso no mercado, o reconhecimento mais acurado do ambiente externo e da orientação estratégica, usando capacidades internas são enfatizados como fatores importantes (LIM; KIM, 2018).

Assim, a inovação pode fornecer serviços relacionados para a organização, seus fornecedores e consumidores por meio de novas tecnologias, novos processos, novos métodos, novos serviços e novos métodos de desenvolvimento de negócios e pode obter um determinado valor (ZHAI *et al.*, 2018).

O desempenho de inovação pode ser definido como a capacidade da empresa de desenvolver produtos inovadores, a velocidade do processo de desenvolvimento e a capacidade de introduzir o produto no mercado a tempo em como ao número de inovações de novos produtos introduzidos pela empresa, a porcentagem das vendas de inovações de novos produtos e a frequência relativa de introdução de inovações em comparação com os concorrentes (ATUAHENE-GIMA, 2005).

Desta forma, investir na capacidade absorptiva da unidade de negócio permite que essas ganhem competências críticas, que contribuem para a competitividade da empresa (TSAI, 2001). A maior capacidade absorptiva da empresa influencia, positivamente, seu desempenho inovador (CHEN *et al.*, 2009), uma vez que empresas com maiores níveis de capacidade absorptiva retêm maiores capacidades de relacionar novos conhecimentos para fins comerciais (TSAI, 2001). Portanto, a capacidade absorptiva é determinante da capacidade de inovação das empresas (SCUOTTO; GIUDICE; CARAYANNIS, 2016).

Além disso, as empresas com níveis mais elevados de capacidade absorptiva têm maiores possibilidades de obter vantagem de pioneirismo na exploração de novas tecnologias, uma vez que a capacidade absorptiva facilita a identificação e a exploração de conhecimentos tecnológicos específicos (COHEN; LEVINTHAL, 1989).

Na pesquisa conduzida por Rangus e Slavec (2017), que contou com a participação de 421 empresas de manufatura e serviços, a hipótese da influência da capacidade absorptiva no desempenho de inovação foi validada. Scuotto, Giudice e Carayannis (2016) realizaram uma pesquisa que contou com a participação de 215 pequenas e médias empresas e verificaram um alto impacto da capacidade absorptiva no desempenho da inovação. Uma maior capacidade absorptiva aumentará o desempenho de inovação da empresa. Portanto, tem-se a seguinte hipótese:

H2 – A capacidade absorptiva impacta positivamente o desempenho de inovação.

Estudos demonstraram que a *exploitation* e a *exploration* não são mutuamente exclusivas, em âmbito da empresa e ou da unidade de negócios A explicação teórica mais convincente está

na forma de ambidestria, quando tanto a *exploitation* quanto a *exploration* podem, de forma conjunta ou independente, influenciarem o desempenho do negócio (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HE; WONG, 2004; TIAN *et al.*, 2020).

Benner e Tushman (2002) argumentaram que a *exploitation* envolve melhorias em componentes existentes e se baseiam na trajetória tecnológica existente, enquanto a *exploration* envolve uma mudança para uma trajetória tecnológica diferente. Na mesma linha, He e Wong (2004) definiram a *exploitation* como atividades de inovação tecnológica destinadas a melhorarem os domínios de mercado de produtos existentes e *exploration* como inovação tecnológica destinada a entrar em novos domínios de mercado de produto. A perspectiva de ambidestria organizacional combinada propõe que altos níveis de *exploitation* e *exploration* irão melhorar o desempenho da inovação.

Em pesquisa realizada com microdados CIS 2006 (nível de empresa) para as principais variáveis explicativas e medidas de controle e utilizados os Inquéritos de Inovação Comunitária (CIS) de diferentes países (Bulgária, Chipre, República Checa, Estónia, Noruega, Portugal, Roménia, Reino Unido, Eslováquia, Eslovénia, Espanha e Suíça), Popadić, Černe e Milohnič (2015) confirmaram a relação entre positiva entre ambidestria e desempenho de inovação.

No mesmo sentido, Tian *et al* (2020) verificaram que a interação entre estratégias de aprendizagem *exploitation* e a *exploration* tiveram um efeito positivo e significativo no desempenho de inovação das micro e pequenas empresas. Portanto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H3 - A ambidestria organizacional impacta positivamente o desempenho de inovação.

2.4 Desempenho da empresa

As medidas de desempenho podem ser vistas sob a ótica do objetivo, ou seja, mais na avaliação financeira do desempenho organizacional em termos de retorno sobre o patrimônio líquido, retorno sobre ativos e crescimento das vendas, ou seja, uma perspectiva monetária, entretanto outros estudos indicam as medidas não financeiras ou subjetivas para medir o desempenho das pequenas e médias empresas (MINAI; LUCKY, 2011).

Ireland, Hitt e Sirmon (2003) revelaram que o conceito de medição de desempenho é amplamente mal compreendido e mal interpretado pelas pequenas e médias empresas, que geralmente falham em prever os méritos potenciais de desenvolver e implementar um programa de medição de desempenho.

No caso das micro e pequenas empresas, o desempenho é a habilidade e a capacidade de cumprir suas metas e objetivos por meio da aplicação efetiva e eficiente de seus vários tipos de recursos (DAFT, 2001). Zahra e Covin (1995) vêem o desempenho das pequenas e médias empresas como o motor que impulsiona seu desempenho de marketing e financeiro. Assim, alcançar altos níveis de crescimento se torna o objetivo principal das micro e pequenas empresas, uma vez que o crescimento proporciona para as empresas a folga organizacional necessária para proteger, potencialmente, os passivos relacionados aos recursos utilizados (WALES *et al.*, 2013).

O objetivo da capacidade absorptiva é aplicar informações adquiridas externamente para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990) e, com isso, ela ajuda a gerar uma vantagem competitiva (ZAHRA; GEORGE; 2002), e como consequência, melhora o desempenho da empresa.

Ao integrar o conhecimento implícito e explícito, as capacidades inovadoras das empresas são aprimoradas. Portanto, o desempenho dos negócios depende da capacidade de explorar o conhecimento externo e como esse conhecimento é usado para desenvolver novos bens e serviços (SCUOTTO; GIUDICE; CARAYANNIS, 2016). Hernández-Perlines, Moreno-García e Yáñez-Araque (2017), em estudo com 218 empresas familiares espanholas, verificaram a existência da influência da capacidade absorptiva no desempenho das empresas. No mesmo sentido, Raisal,

Tarofder e Ilmudeen (2021) validaram a hipótese da relação positiva entre a capacidade absorptiva e o desempenho da empresa em pesquisa, que contou com a participação de 226 empresas de pequenos e médios portes. Assim, se expõe a hipótese a seguir:

H4 – A capacidade absorptiva impacta positivamente o desempenho da empresa.

A combinação de *exploitation* e *exploration* resulta em uma organização ambidestra, que pode controlar os lucros gerados por produtos e mercados existentes e futuros e, também, reduz o risco de superenfaturar o desempenho de qualquer capacidade específica (PENG; LIN, 2019).

Pesquisas indicam que um maior nível de ambidestria organizacional leva a um desempenho financeiro mais elevado e sustentável, pois a empresa mostra eficiência na gestão das atuais demandas de negócios, ao mesmo tempo em que possui a flexibilidade necessária para se adaptar a novos desafios e oportunidades no ambiente (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; HE; WONG, 2004; LUBATKIN *et al.*, 2006).

Ferreira Neto *et al.* (2021) confirmaram a relação positiva da ambidestria com o desempenho de empresas do ramo farmacêutico, utilizando para isso as mensurações pela soma, diferença e produto entre *exploitation* e *exploration*. Peng e Lin (2019) verificaram que os resultados da pesquisa apontaram para a ambidestria organizacional impactando positivamente no desempenho da empresa. Portanto, tem-se a seguinte hipótese:

H5 – A ambidestria organizacional impacta positivamente o desempenho da empresa.

A relação entre desempenho de inovação e desempenho empresarial tem sido explorada em alguns estudos, e a maioria desses identificou ligações positivas entre esses constructos, sendo possível expor, por exemplo, o estudo empírico de Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) verificou que o desempenho da inovação influencia, direta e positivamente, o desempenho organizacional, bem como o estudo de Dávila, Durst e Varvakis (2018), acerca da geração do desempenho de inovação influenciando no desempenho da empresa. Assim sendo, o desempenho de inovação pode ter impactos no desempenho da organização.

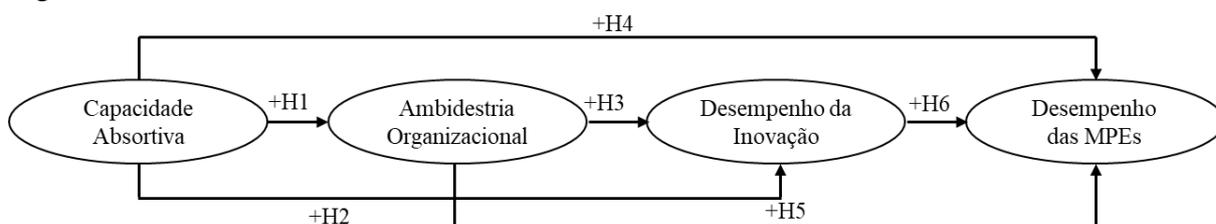
Dessa forma, o desempenho inovador pode ser considerado uma variável intermediária entre determinados processos de negócios e o desempenho geral da empresa, permitindo assim obter uma melhor imagem das ações e efeitos dentro da empresa. Além disso, é importante notar que pesquisas anteriores mostraram uma ligação positiva entre o desempenho da inovação e o desempenho da empresa (ALEGRE; LAPIEDRA; CHIVA, 2006).

Em pesquisa que contou com a participação de 84 pequenas e médias empresas, Ismanu e Kusmintarti (2019) validaram a hipótese da relação entre inovação e desempenho da empresa. Portanto, o desempenho da inovação é considerado como tendo um efeito direto no resultado da empresa (BROCKMAN; MORGAN, 2003). Desta forma, tem-se a seguinte hipótese:

H6 – O desempenho de inovação impacta positivamente o desempenho da empresa.

A Figura 1 demonstra o desenho do modelo teórico proposto neste trabalho.

Figura 1 – Modelo teórico



Fonte: o autor (2021)

Conforme a Figura 1, a capacidade absorptiva antecede os demais constructos, que formam uma sequência linear entre eles finalizando com o desempenho das empresas.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza positivista, cujo paradigma pressupõe que o pesquisador obtenha dados de forma objetiva, permanecendo externo ao processo e independente do objeto de pesquisa (HUDSON; OZANNE, 1988).

Quanto ao delineamento da pesquisa, a fim de garantir que os objetivos propostos sejam alcançados, este trabalho utilizou três fases distintas. A primeira fase, pode ser considerada exploratória, e teve por objetivo fornecer mais informações sobre o assunto. No segundo momento, passou-se à pesquisa descritiva, fase em que os pesquisadores apenas registram e descrevem os fatos observados, sem perturbá-los. A finalidade é retratar os atributos de uma determinada população. Finalmente, a fase explicativa permite identificar as causas que determinam quando e por que um comportamento ocorre. Quando os pesquisadores tentam explicar os porquês das coisas e suas causas registrando, analisando, classificando e explicando os fenômenos observados (JACKSON, 2008).

Este estudo também pode ser entendido como transversal, uma vez que a amostra de respondentes da pesquisa desenvolvida propicia identificar um determinado momento, que se constitui como um retrato desse enfoque (MALHOTRA, 2011). A unidade de análise utilizou micro e pequenas empresas representadas por seu gestor e ou proprietário, que preencheram o questionário da pesquisa.

3.1 Coleta de dados

O método de tradução e validação empregado observou os parâmetros descritos por Guillemín, Bombardier e Beaton (1993). Em seguida, as escalas em português foram transladadas para o inglês por um professor de inglês que não participou da etapa anterior. O resultado foi comparado com o original e as divergências foram analisadas por um professor doutor em administração, que concordou com a transcrição, gerando assim a versão reescrita em português como definitiva e validada (GUILLEMIN; BOMBARDIER; BEATON, 1993).

Para mensurar a confiabilidade do instrumento foi efetuado o teste de confiabilidade pelo alfa de Cronbach com os primeiros 42 respondentes. A escala da capacidade absorptiva em $\alpha = 0,953$; a ambidestria organizacional em $\alpha = 0,941$; o desempenho da informação em $\alpha = 0,915$; a escala de desempenho da empresa em $\alpha = 0,888$; e a escala de turbulência de mercado em $\alpha = 0,736$. Dessa forma, as escalas tiveram sua confiabilidade ou consistência interna satisfatória (MALHOTRA, 2011).

A técnica utilizada foi amostragem por internet. Para acessar as informações sobre e-mails foram adquiridas listas de empresas com e-mails e telefone. As principais vantagens da utilização do e-mail para coleta de dados são: a) apresenta menos viés de amostragem; b) a pesquisa pode ser enviada para qualquer lugar; c) elimina a influência do pesquisador; e d) facilita a coleta de informações mais sensíveis (JACKSON, 2008).

Os dados foram tratados quanto à sua consistência, o que pode identificar dados que são logicamente inconsistentes ou que têm valores extremamente discrepantes, além de opções válidas ou inválidas (neste caso, valores de dados diferentes de opções válidas não são permitidos e devem ser corrigidos). Os valores extremos devem ser analisados rigorosamente. Nem todos os valores extremos resultam de erros. No entanto, estes podem indicar problemas com os dados (MALHOTRA, 2011).

Quadro 1 – Escalas de Mensuração

| Constructo | Indicador | Autor(es) |
|---------------------------------|---|--|
| Capacidade Absortiva (CA) | <p>A busca por informações relevantes sobre o nosso setor de atividade é um negócio cotidiano em nossa empresa.</p> <p>Nossa gestão motiva os funcionários a usarem as fontes de informação no setor de atividade ao qual a nossa empresa pertence.</p> <p>Nossa administração espera que os funcionários lidem com informações fora do setor de atividade de nossa empresa.</p> <p>Na nossa empresa, as ideias e conceitos são comunicados internamente.</p> <p>Nossa gestão enfatiza o apoio para resolver problemas entre as áreas internas da nossa empresa.</p> <p>Em nossa empresa existe um fluxo rápido de informações, por exemplo, se uma unidade de negócios obtém informações importantes, essa as comunica prontamente a todas as outras unidades de negócios ou departamentos.</p> <p>Nossos funcionários são capazes de aplicar novos conhecimentos nas suas práticas de trabalho.</p> <p>Nossos funcionários vinculam com sucesso o conhecimento existente a novas ideias.</p> <p>Nossos funcionários têm a capacidade de estruturar e usar o conhecimento adquirido.</p> <p>Nossa empresa apoia o desenvolvimento de projetos e protótipos.</p> <p>Nossa empresa, regularmente, reconsidera as tecnologias e as adapta de acordo com os novos conhecimentos.</p> <p>Nossa empresa tem a capacidade de trabalhar com mais eficácia, adotando novas tecnologias.</p> | Engelman <i>et al.</i> (2016). |
| Ambidestria Organizacional (AO) | <p>Nossa empresa implementa, regularmente, pequenas adaptações em nossos produtos existentes.</p> <p>Nossa empresa introduz no mercado melhorias em seus produtos existentes atuais.</p> <p>Nossa empresa tem melhorada a eficiência da oferta de produtos e serviços.</p> <p>Nossa empresa tem aumentado a economia de escala na oferta de seus produtos e serviços nos mercados atualmente atendidos.</p> <p>Nossa empresa expande serviços para seus clientes existentes.</p> <p>Nossa empresa aceita demandas que vão além de nossos produtos e serviços existentes.</p> <p>Nossa empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado em que atende.</p> <p>Nossa empresa comercializa produtos e serviços totalmente novos.</p> <p>Nossa empresa, frequentemente, utiliza novas oportunidades em novos mercados.</p> <p>Nossa empresa usa regularmente novos canais de distribuição.</p> | Soto-Acosta, Popa e Martinez-Conesa (2018) |
| Desempenho da Inovação (DI) | <p>Nossa empresa é melhor do que nossos concorrentes no desenvolvimento de novos produtos e ou serviços para atender às necessidades dos clientes.</p> <p>Nossa empresa é percebida por nossos clientes como mais inovadora do que nossos concorrentes.</p> <p>Nossa empresa é mais eficaz do que nossos concorrentes na captura de ideias e na conversão em novos produtos.</p> <p>O tempo que leva entre a concepção de uma inovação e sua introdução no mercado por nossa empresa é melhor do que a média do setor de atividade em que nossa empresa atua.</p> | Crespell e Hansen (2008) |
| Desempenho da Empresa (DE) | <p>Nossa empresa entra em novos mercados muito rapidamente.</p> <p>Nossa empresa tem implementado novos produtos e serviços ao mercado com mais rapidez do que nossos concorrentes.</p> <p>As taxas de sucesso de nossos novos produtos e serviços têm sido muito altas.</p> <p>Nossa produtividade tem superado a de nossos concorrentes.</p> | Ravichandran, Lertwongsatien e Lertwongsatien (2005) |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Utilizando o SPSS® para análise foi verificada a inexistência de dados discrepantes, permanecendo a mesma amostra coletada.

Após a utilização do SPSS® os dados tratados foram transportados para o aplicativo Smart PLS-SEM versão 3.3.5 utilizado neste estudo. O PLS-SEM opera com uma análise de regressão múltipla, o que torna o PLS-SEM particularmente valioso para fins de pesquisa exploratória. Seu uso é indicado em caso de: a) dados anormais; b) amostras pequenas; e c) constructos formativos (HAIR JUNIOR *et al.*, 2014; RINGLE; WENDE; BECKER, 2018).

Nesse sentido, o advento da modelagem de equações estruturais (SEM) com variáveis latentes mudou a natureza da pesquisa. Os pesquisadores reconhecem as possibilidades de distinguir entre modelos estruturais e de medição e levar em consideração, explicitamente, o erro de medição (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Análise descritiva da amostra

Estatísticas descritivas são números que resumem os dados para descrever o que aconteceu na amostra. A estatística descritiva também pode ser usada para comparar amostras de um estudo para outro. A estatística descritiva também pode ajudar os pesquisadores a detectarem características da amostra que podem influenciar suas conclusões (THOMPSON, 2009).

O Comércio foi representado por 136 (43,5%) empresas da amostra, seguido pelo segmento de Serviços com 126 (40,2%) e a Indústria com 51 (16,3%). Neste caso, houve razoável aproximação com os dados apresentados pelo Sebrae com 42,7% das empresas sendo do setor de comércio, 42,2% do setor de serviços e 9,2% atuam no setor industrial (DATASEBRAE, 2021). A distribuição das MPEs da coleta, conforme seus portes com base na quantidade de empregados informados. As microempresas representam 189 (60,4%) da amostra e as empresas de pequeno porte somam 124 (39,6%). No Brasil, as microempresas representam 88,9% das empresas e as de pequeno porte 11,1% (DATASEBRAE, 2021).

As empresas com até cinco anos de funcionamento representam 132 casos (42,2%) da amostra e, as MPEs com mais de cinco anos de funcionamento representam 181 (57,8%) do total de respondentes. Conforme o Sebrae (ASN, 2021), quanto maior o tempo de funcionamento da empresa, menor sua mortalidade.

4.2 Análise das Equações Estruturais

Para avaliar o modelo externo ou de mensuração, são observados alguns requisitos minimamente exigidos, a consistência interna, embora seja tradicionalmente avaliada usando o alfa de Cronbach, também se utilizou da confiabilidade composta que fornece uma medida mais adequada por acomodar diferentes confiabilidades do indicador, ao mesmo tempo em que evita a subestimação associada ao alfa de Cronbach. Os valores esperados variam de 0,70 a 0,95 (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014a).

Com referência a validade convergente, o suporte é fornecido quando a variância média extraída de cada constructo (AVE) é 0,50 ou superior. A AVE é o grande valor médio das cargas quadradas de um conjunto de indicadores (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014b) e é equivalente à comunalidade de um constructo. A Tabela 1 apresentam os valores da AVE e da confiabilidade interna adequados.

Os valores referentes ao VIF (Fator de Inflação de Variância) foram incorporados para demonstrar a ausência de multicolinearidade. O valor de $VIF \geq 5$ indicam um potencial problema de colinearidade (HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). No caso desta pesquisa e conforme

apresentado na tabela 1, os valores demonstrados são inferiores a 5, destacando que os itens não apresentam problemas de multicolinearidade relevantes (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Tabela 1 – Confiabilidade e Validade Convergente

| Constructo | Indicadores | Carga Fatorial | AC | CC | AVE | VIF | | | | |
|------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Capacidade Absortiva | PAC01 | 0,680 | 0,920 | 0,932 | 0,537 | 1,78 | | | | |
| | PAC02 | 0,738 | | | | 2,15 | | | | |
| | PAC03 | 0,505 | | | | 1,35 | | | | |
| | PAC04 | 0,674 | | | | 1,84 | | | | |
| | PAC05 | 0,747 | | | | 2,29 | | | | |
| | PAC06 | 0,751 | | | | 2,40 | | | | |
| | RAC01 | 0,785 | | | | 2,59 | | | | |
| | RAC02 | 0,829 | | | | 3,48 | | | | |
| | RAC03 | 0,792 | | | | 2,93 | | | | |
| | RAC04 | 0,773 | | | | 2,34 | | | | |
| | RAC05 | 0,733 | | | | 2,11 | | | | |
| | RAC06 | 0,734 | | | | 1,95 | | | | |
| | Ambidestria Organizacional | EXT01 | | | | 0,514 | 0,913 | 0,928 | 0,568 | 1,37 |
| | | EXT02 | | | | 0,794 | | | | 2,23 |
| EXT03 | | 0,695 | 2,01 | | | | | | | |
| EXT04 | | 0,753 | 2,39 | | | | | | | |
| EXT05 | | 0,764 | 2,18 | | | | | | | |
| ERT01 | | 0,730 | 2,16 | | | | | | | |
| ERT02 | | 0,781 | 2,58 | | | | | | | |
| ERT03 | | 0,817 | 2,79 | | | | | | | |
| ERT04 | | 0,806 | 2,52 | | | | | | | |
| ERT05 | | 0,833 | 2,61 | | | | | | | |
| Desempenho da Inovação | DIN01 | 0,872 | 0,900 | 0,930 | 0,769 | 2,54 | | | | |
| | DIN02 | 0,870 | | | | 2,54 | | | | |
| | DIN03 | 0,898 | | | | 2,90 | | | | |
| | DIB04 | 0,866 | | | | 2,33 | | | | |
| Desempenho da Empresa | DEM01 | 0,830 | 0,863 | 0,907 | 0,709 | 1,97 | | | | |
| | DEM02 | 0,892 | | | | 2,60 | | | | |
| | DEM03 | 0,785 | | | | 1,78 | | | | |
| | DEM04 | 0,858 | | | | 2,19 | | | | |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Validade discriminante representa até que ponto o constructo é empiricamente distinto de outros constructos ou, em outras palavras, se o constructo mede o que se destina a medir. Para verificar a validade discriminante se utilizou razão heterotraitto-monotraitto (HTMT) das correlações. O HTMT é definido como o valor médio das correlações de itens entre os constructos em relação à média (geométrica) das correlações médias para os itens que medem o mesmo constructo. Espera-se um valor inferior a 0,90 (HAIR JUNIOR *et al.*, 2019). A Tabela 2 demonstra adequação dos valores apresentados.

Tabela 2 – Validade Discriminante (HTMT)

| Constructo | AO | DI | DE | AO |
|----------------------------|-------|-------|-------|----|
| Ambidestria Organizacional | | | | |
| Capacidade Absortiva | 0,856 | | | |
| Desempenho da Inovação | 0,765 | 0,711 | | |
| Desempenho da Empresa | 0,800 | 0,654 | 0,879 | |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Os critérios de avaliação padrão que devem ser considerados incluem o coeficiente de determinação (R²), a medida de redundância de validação cruzada (Q²) e a significância

estatística e relevância dos coeficientes de caminho. O R^2 ajustado é o percentual de variação na resposta que é explicada pelo modelo, ajustada para o número de preditores do modelo em relação ao número de observações. Quanto maior R^2 ajustado, melhor, uma vez que implica que a variável independente escolhida para determinar a variável dependente pode explicar a variação na variável dependente (FÁVERO; BELFIORE, 2020; HAIR JUNIOR *et al.* 2009, HAIR JUNIOR *et al.*, 2019).

Tabela 3 – Valores preditivos

| Constructo | R^2 | R^2 ajustado | Q^2 |
|----------------------------|-------|----------------|-------|
| Ambidestria Organizacional | 0,624 | 0,623 | 0,351 |
| Desempenho da inovação | 0,518 | 0,515 | 0,392 |
| Desempenho das MPEs | 0,664 | 0,661 | 0,461 |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Conforme demonstrado na Tabela 3, os valores de R^2 são considerados moderados e o Q^2 revelam alta relevância preditiva.

A Tabela 4 apresenta os coeficientes dos caminhos que representam os relacionamentos hipotéticos que ligam os constructos. Os valores preditivos f^2 variaram entre baixo e alto conforme estabelecido para cada relação.

Para cada efeito no modelo de caminho, que é se pode avaliar o tamanho do efeito por meio de f^2 . O tamanho do efeito f^2 é calculado como o aumento em R^2 em relação à proporção da variância da variável latente endógena que permanece inexplicada. De acordo com Cohen (2013), os valores de f^2 de 0,02, 0,15 e 0,35 significam efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente.

Os valores dos coeficientes de caminho são padronizados em uma faixa de -1 a +1, com coeficientes mais próximos de +1 representando fortes relacionamentos positivos e coeficientes mais próximos de -1 indicando fortes relacionamentos negativos. Embora os valores próximos a -1 ou +1 sejam quase sempre estatisticamente significativos, um erro padrão deve ser obtido usando *bootstrap* para testar a significância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Tabela 4 – Verificação das Hipóteses

| Relação | Hipóteses | β | f^2 | DP | Sig. | Validada |
|----------|-----------|---------|-------|-------|-------|----------|
| CA -> AO | H1 | 0,790 | 0,658 | 0,028 | 0,000 | SIM |
| CA -> DI | H2 | 0,270 | 0,057 | 0,086 | 0,002 | SIM |
| CA -> DE | H3 | -0,082 | 0,007 | 0,061 | 0,174 | NÃO |
| AO -> DI | H4 | 0,487 | 0,185 | 0,095 | 0,000 | SIM |
| AO -> DE | H5 | 0,387 | 0,141 | 0,077 | 0,000 | SIM |
| DI -> DE | H6 | 0,561 | 0,451 | 0,063 | 0,000 | SIM |

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Relação entre capacidade absorptiva e ambidestria organizacional (H1) foi validada. Resultado similar ao encontrado por Solís-Molina, Hernández-Espallardo e Rodríguez-Orejuela (2015) que validaram a hipótese da influência da capacidade absorptiva na ambidestria organizacional em pesquisa com empresas colombianas e na pesquisa de Vakili e Shahriari (2016), que contaram com uma amostra de 97 empresas farmacêuticas iranianas e validaram a mesma hipótese.

Este resultado confirma estudos anteriores que identificaram a capacidade absorptiva como importante preditor da ambidestria organizacional (SOLÍS-MOLINA, HERNÁNDEZ-ESPALLARDO E RODRÍGUEZ-OREJUELA, 2015; VAKILI; SHAHRIARI, 2016).

O resultado indica que as micro e pequenas empresas devem se concentrar na capacidade absorptiva para elevar sua capacidade ambidestria, considerando que a capacidade de uma

organização de absorver conhecimento de fora para ser aplicado internamente é comprovada para aumentar a inovação produzida por organizações obtidas tanto *exploitation* com *exploration*.

A Relação entre capacidade absorptiva e desempenho da inovação (H2) foi aceita e está em conformidade com o apresentado por Rangus e Slavec (2017), que confirmaram a mesma hipótese com uma amostra de 421 empresas de manufatura na Eslovênia e Raisal, Tarofder e Haleem (2019), que validaram a hipótese com uma amostra com 194 empresas de pequeno e médio portes do Sri Lanka.

Conforme afirmado por Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva permite às empresas adquirir, transferir e assimilar conhecimento externo dentro da organização e, então, gerar novas ideias. Por sua vez, as MPEs, tanto em conhecimento quanto em mão de obra, aumentam seu desempenho de inovação, intensificando o fluxo de entrada e saída de conhecimento (SCUOTTO; GIUDICE; CARAYANNIS, 2016). Cohen e Levinthal (1989), ao definirem o conceito de capacidade absorptiva, enfatizaram sua influência no desempenho da inovação de uma empresa.

A relação entre ambidestria organizacional e desempenho da inovação (H3) foi validada, indicando que as micro e pequenas empresas devem se empenhar na *exploitation* dos seus conhecimentos adquiridos para a estratégia de inovação, seguida da adoção de atividades de *exploration* para seus negócios e atividades de inovação. Os resultados mostram a influência da ambidestria no desempenho da inovação e estão consistentes com as pesquisas de Popadić, Černe e Milohnić (2015) e Tian *et al.* (2020), que argumentaram o impacto positivo da ambidestria no desempenho da inovação, em uma amostra de 388 pequenas e médias empresas de Ghana.

Relação entre capacidade absorptiva e desempenho das empresas (H4) não foi validada por apresentar um coeficiente negativo, diferente do trabalho apresentado por Tzokas *et al.* (2015), que validou a mesma hipótese, contando com a participação de 158 pequenas e médias empresas de alta tecnologia e com a pesquisa de Liu, Dutta e Park (2020), que validou a mesma hipótese com empresas que atuam no mercado internacional.

O resultado sugere que a aquisição e a integração do conhecimento e da competência de reunir novas ideias não são suficientes para gerar desempenho das empresas. Pelo contrário, quanto maior a capacidade absorptiva das MPEs, menor será seu desempenho.

Relação entre ambidestria organizacional e desempenho das empresas (H5) teve sua relação validada e o resultado é semelhante ao apresentado na pesquisa de Ferreira Neto *et al* (2021), que validou a mesma hipótese com empresas do ramo farmacêutico no Brasil.

Relação entre desempenho da inovação e desempenho das empresas (H6) contou com resultado similar ao encontrado na pesquisa de Alegre e Chiva (2013), que validou a mesma hipótese com pesquisa realizadas com os produtores italianos e espanhóis de revestimentos cerâmicos e da pesquisa de Rangus e Slavec (2017), que confirmou a mesma hipótese com uma amostra de 421 empresas de manufatura eslovenas, a hipótese H10 foi validada.

Este resultado apoia outros estudos empíricos que mostram que a produção de inovação melhora o desempenho da empresa, em função, entre outros, do aumento da competitividade, mas que o processo de inovação também transforma as capacidades internas da empresa, tornando-a mais adaptável à mudança (GRONUM; VERREYNNE; KASTELLE, 2012; MOHANNAK 2007).

5 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E GERENCIAIS

Este estudo demonstra aos gestores estarem cientes da importância da aquisição, assimilação, exploração e aplicação do conhecimento. Nesse contexto, ao fortalecer a capacidade absorptiva, as empresas devem se esforçar mais para aprimorar suas estratégias de inovação e, então, melhorar sua inovação em busca de um melhor desempenho.

Com relação à área governamental e demais atores, este estudo demonstrou que a capacidade de adquirir e explorar novos conhecimentos influenciando as decisões estratégicas levam para um resultado que pode contribuir para a perenidade e competitividade das micro e pequenas empresas, portanto, os formuladores de políticas públicas devem procurar desenvolver a estrutura de micro e pequenos negócios já existentes com efeitos positivos na geração de emprego e renda locais. Ademais, o crescimento e o sucesso desses empreendimentos empresariais podem servir de estímulo para o desenvolvimento de novos negócios.

Embora este estudo ofereça contribuições importantes para a literatura existente, é importante considerar suas limitações que oferecem oportunidades para pesquisas futuras. Uma limitação diz respeito a adoção uma medida subjetiva de cada constructo, em vez de uma medida objetiva, e isso poderia levar a um viés de deseabilidade social. Estudos futuros também poderiam adotar uma medida objetiva, como a produção da empresa, especialmente para medir o desempenho da inovação e o desempenho financeiro.

Entre as limitações também se inclui a avaliação do desempenho das empresas. Por causa da sensibilidade de acessar dados financeiros de microempresas, os participantes do estudo foram solicitados a autoavaliar seu desempenho. Essa autoavaliação pode levar a um cenário em que as escalas relativas usadas pelos participantes não avaliam seu desempenho igualmente.

Por fim, inclui-se entre as limitações o uso do questionário de autorrelato que potencializa o viés de deseabilidade social e a impossibilidade de realizar a mesma pesquisa com a mesma amostra, em momentos distintos, além da extensão do instrumento de pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo testar, empiricamente, um modelo conceitual que inclui a capacidade absorptiva, a ambidestria, o desempenho de inovação e o desempenho da empresa, moderados pelo dinamismo de mercado, pela incerteza de mercado, pelo setor de atuação, pelo tempo de funcionamento e pelo porte das micro e pequenas empresas.

Os resultados desta pesquisa, aplicados ao segmento das micro e pequenas empresas demonstraram que a capacidade absorptiva se relaciona positivamente com a ambidestria organizacional, com o desempenho da inovação e com o desempenho da empresa. Da mesma forma, foi verificado que a capacidade absorptiva tem influência direta e, positivamente, na ambidestria organizacional, o desempenho da inovação e o desempenho da empresa. Este estudo também demonstrou que a ambidestria organizacional impacta positivamente o desempenho da inovação e, também, o desempenho da empresa. Assim como, o desempenho da inovação influencia o desempenho da empresa.

A ambidestria organizacional desempenha um papel fundamental no desempenho da inovação, pois melhora a capacidade da empresa de se adaptar às mudanças nas circunstâncias e, portanto, é importante para o sucesso a longo prazo. Assim, a pesquisa mostrou que as empresas inovadoras tendem a ter um desempenho melhor.

Portanto, a questão da pesquisa, sobre qual a influência da capacidade absorptiva, da ambidestria organizacional e do desempenho inovador no desempenho das micro e pequenas empresas brasileiras foi respondida com os resultados obtidos e apresentados. No mesmo sentido, os objetivos da pesquisa foram atingidos, com a apresentação de contribuições teóricas e práticas.

Por fim, como sugestões para pesquisas futuras se tem a aplicação da pesquisa em uma amostra aleatória dentro de um mesmo setor com a finalidade de diminuir o viés de amostragem e de forma longitudinal, o que facilita sua replicabilidade. A utilização de outras variáveis que possam influenciar o desempenho das micro e pequenas empresas e ou outras escalas de desempenho das empresas pode trazer informações importantes

REFERÊNCIAS

ABBADE, Eduardo Botti; MORES, Giana de Vargas; SPANHOL, Caroline Pauletto. The impact of entrepreneurial orientation on sustainable performance: Evidence of MSMES from Rio Grande do Sul. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 8, n. 2, p. 49-62, 2014.

ALEGRE, Joaquín; CHIVA, Ricardo. Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: the role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, v. 51, n. 4, p. 491-507, 2013.

ALEGRE, Joaquín; LAPIEDRA, Rafael; CHIVA, Ricardo. A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, v. 9, n. 4, p. 333-346, 2006. <http://dx.doi.org/10.1108/14601060610707812>.

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

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, v. 47, n. 4, p. 676-707, 2002. <http://dx.doi.org/10.2307/3094913>.

BIDO, Diógenes de Souza; SILVA, Dirceu da. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019.

BODLAJ, Mateja; ČATER, Barbara. The Impact of Environmental Turbulence on the Perceived Importance of Innovation and Innovativeness in SMEs. *Journal of Small Business Management*, v. 57, n. 2, p. 417-435, 2019. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12482>.

BROCKMAN, Beverly K.; MORGAN, Robert M. The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, v. 34, n. 2, p. 385-419, 2003.

BROWN, Rhoda; BRIGNALL, Stan. Reflections on the use of a dual-methodology research design to evaluate accounting and management practice in UK university central administrative services. *Management Accounting Research*, v. 18, n. 1, p. 32-48, 2007.

CAMPOS, Héctor Montiel; LAPARRA, José Pablo Nuño de; PARELLADA, Francesc Solé. The Entrepreneurial Orientation-Dominant Logic-performance relationship in new ventures: an exploratory quantitative study. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 9, Special Issue., p. 60-77, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/s1807-76922012000500005>.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking Organizational Ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0426>.

CARVALHO, Eduardo Gomes; SUGANO, Joel Yutaka. Entrepreneurial orientation and open innovation in Brazilian startups: a multicase study. *Interações (Campo Grande)*, v. 17, n. 3, p. 448-462, 2016. [http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.17-n.3\(08\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042x-2016-v.17-n.3(08)).

CASSOL, Alessandra; MARIETTO, Márcio Luiz; RIBEIRO, Ivano; BALDI, Barbara. Relação entre a orientação empreendedora e a capacidade de inovar de micro e pequenas empresas. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 7, n. 3, p. 52-70, 2018.

CHEN, Chung-Jen. The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R and D Management*, v. 34, n. 3, p. 311-321, 2004. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9310.2004.00341.x>.

CHEN, Yu-Shan; CHANG, Ching-Hsun; LIN, Yu-Hsien. The Determinants of Green Radical and Incremental Innovation Performance: green shared vision, green absorptive capacity, and green organizational ambidexterity. *Sustainability*, v. 6, n. 11, p. 7787-7806, 2014.

CHEN, Yu-Shan; LIN, Ming-Ji James; CHANG, Ching-Hsun. The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, v. 38, n. 2, p. 152-158, 2009. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.003>.

CHENG, Colin C. J.; HUIZINGH, Eelko K. R. E. When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation. *Journal of Product Innovation Management*, v. 31, n. 6, p. 1235-1253, 2014. <http://dx.doi.org/10.1111/jpim.12148>.

CHO, Yun Hee; LEE, Joo-Heon. Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 12, n. 2, p. 124-134, 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0028>.

COHEN, Jacob. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2. ed. Routledge, 2013. 567 p.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Innovation and Learning: the two faces of R & D. *The Economic Journal*, v. 99, n. 397, p. 569-596, 1989. <http://dx.doi.org/10.2307/2233763>.

COVIN, Jeffrey G.; MILES, Morgan P. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 3, p. 47-63, 1999.

CRESPELL, Pablo; HANSEN, Eric. Work climate, innovativeness, and firm performance in the US forest sector: in search of a conceptual framework. *Canadian Journal of Forest Research*, v. 38, n. 7, p. 1703-1715, 2008. <http://dx.doi.org/10.1139/x08-027>.

CUI, Lin; FAN, Di; GUO, Feng; FAN, Yi. Explicating the relationship of entrepreneurial orientation and firm performance: underlying mechanisms in the context of an emerging market. *Industrial Marketing Management*, v. 71, p. 27-40, 2018.

DAFT, Richard L. *Essentials of organization theory & design*. South Western Educational Publishing, 2001.

DATASEBRAE. Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas, Banco de Dados de Empresas, 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/>. Acesso em: 15 abr. 2021

DÁVILA, Guillermo Antonio; DURST, Susanne; VARVAKIS, Gregorio. Knowledge absorptive capacity, innovation, and firm's performance: insights from the south of Brazil. *International Journal of Innovation Management*, v. 22, n. 2, p. 1-34, 2018.

ENGELEN, Andreas; KUBE, Harald; SCHMIDT, Susanne; FLATTEN, Tessa Christina. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, v. 43, n. 8, p. 1353-1369, 2014.

ENGELMAN, Raquel; FRACASSO, Edi Madalena; SCHMIDT, Serje; MULLER, Hugo Fridolino. Capacidade absorptiva: adaptação e validação de uma escala em empresas sul-brasileiras. *Base - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 13, n. 3, p. 235-247, 2016. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2016.133.04>.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. *Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com EXCEL, SPSS e STATA*. Rio de Janeiro: LTC, 2020. 1187 p.

FERNHABER, Stephanie A.; PATEL, Pankaj C. How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, v. 33, n. 13, p. 1516-1539, 2012.

FERREIRA NETO, Macario Neri; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; JULIAO, Flavio; VIANA, Cristiane Maria Galvao. The Effects of The Covid-19 Pandemic on Exploitative and Explorative Strategies of Pharmaceutical Industries in Brazil. *International Journal of Business, Economics And Management*, v. 8, n. 3, p. 165-180, 2021.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004. <http://dx.doi.org/10.5465/20159573>.

GRONUM, Sarel VERREYNNE, Martie-Louise.; KASTELLE, Tim. Medium-Sized Enterprise Innovation and Journal of Small Business Management, v. 50, n. 2, p. 257-282, 2012. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x>

GUILLEMIN, Francis; BOMBARDIER, Claire; BEATON, Dorcas. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: Literature review and proposed guidelines. *Journal of Clinical Epidemiology*, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.

HAIR JUNIOR, Joe F.; SARSTEDT, Marko; HOPKINS, Lucas; KUPPELWIESER, Volker G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014a. <http://dx.doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; BLCAK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E. *Multivariate Data Analysis*. 7. ed. Pearson Prentice Hall, 2009. 785 p. ISBN-13: 978-0138132637.

HAIR JUNIOR, Joseph F.; RISHER, Jeffrey J.; SARSTEDT, Marko; RINGLE, Christian M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, v. 31, n. 1, p. 2-24, 2019. <http://dx.doi.org/10.1108/eb-11-2018-0203>.

HAIR JUNIOR, Joseph; HULT, G.Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London: Sage Publications Ltd., 2014b.

HAIR JUNIOR, Joe F.; PAGE, Michael; BRUNSVELD, Niek. *Essentials of Business Research Methods*. Routledge, 2019.

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.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, p. 277-319, 2009. [http://dx.doi.org/10.1108/s1474-7979\(2009\)0000020014](http://dx.doi.org/10.1108/s1474-7979(2009)0000020014).

HERNÁNDEZ-PERLINES, Felipe. Moderating effect of absorptive capacity on the entrepreneurial orientation of international performance of family businesses. *Journal of Family Business Management*, v. 8, n. 1, p. 58-74, 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/jfbm-10-2017-0035>.

HERNÁNDEZ-PERLINES, Felipe; MORENO-GARCÍA, Juan; YÁÑEZ-ARAQUE, Benito. Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychology & Marketing*, v. 34, n. 11, p. 1057-1068, 2017.

IRELAND, R. Duane; HITT Michael A.; SIRMON, David G. A Model of Strategic Entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003. [http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063\(03\)00086-2](http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063(03)00086-2).

ISMANU, Sidik; KUSMINTARTI, Anik. Innovation and Firm Performance of Small and Medium Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, v. 8, n. 2, p. 312-323, 2019.

JACKSON, Sherri L. *Research Methods and Statistics: a critical thinking approach*. 3. ed. Belmont: Cengage Learning, 2008. 448 p. (ISBN-13: 978-0-495-51001-7).

JANSEN, Justin J. P. *Ambidextrous Organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance*. 184 f. Tese (Doutorado), Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 2005.

JANSEN, Justin J. P.; TEMPELAAR, Michiel P.; BOSCH, Frans A. J. van Den; VOLBERDA, Henk W. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, v. 20, n. 4, p. 797-811, 2009.

JIMÉNEZ-JIMÉNEZ, Daniel; SANZ-VALLE, Raquel. Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 4, p. 408-417, 2011.

KATILA, Riitta; AHUJA, Gautam. Something Old, Something New: a longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002. <http://dx.doi.org/10.5465/3069433>.

KLINGER, Nico. Organizational Ambidexterity and Absorptive Capacity. *Otago Management Graduate Review*, v. 14, p. 21-30, 2016.

LE, Hoang Ba Huyen; NGUYEN, Thi Loan; NGO, Chi Thanh; PHAM, Thi Bich Thu;

LE, Thi Binh. Policy related factors affecting the survival and development of SMEs in the context of Covid 19 pandemic. *Management Science Letters*, v. 10, p. 3683-3692, 2020.

LI, Ruijie; FU, Lihua; LIU, Zhiying. Does openness to innovation matter? The moderating role of open innovation between organizational ambidexterity and innovation performance. *Asian Journal of Technology Innovation*, v. 28, n. 2, p. 251-271, 2020.

LI, Yong-Hui; HUANG, Jing-Wen. Ambidexterity's mediating impact on product development proficiency and new product performance. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 7, p. 1125-1132, 2012. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.05.002>.

LIM, Jonghwa; KIM, Byung-Keun. The Effects of Entrepreneurship Orientation and Absorptive Capacity on Corporate Performance: focusing on mediating effects of product innovation performance. *Journal of Korea Technology Innovation Society*, v. 21, n. 4, p. 1536-1576, 2018. ISSN 2713-8666.

LIU, Feng; DUTTA, Dev K.; PARK, Kwangtae. From external knowledge to competitive advantage: absorptive capacity, firm performance, and the mediating role of labour productivity. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 33, n. 1, p. 18-30, 2020.

LUBATKIN, Michael H.; SIMSEK, Zeki; LING, Yan; VEIGA, John 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.

LUGER, Johannes; RAISCH, Sebastian; SCHIMMER, Markus. Dynamic Balancing of *Exploration* and *Exploitation*: the contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, v. 29, n. 3, p. 449-470, 2018. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2017.1189>.

PATERSON, Audrey; LEUNG, David; JACKSON, William (Bill); *et al* (Orgs.). *Research Methods for Accounting and Finance*. 1. ed: Goodfellow Publishers, 2016.

MALHOTRA, Maresh. *Pesquisa de Marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. Tradução Opportunity Translations.

MARCH, James G. *Exploration and exploitation in organizational learning*. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>.

MINAI, Mohd Sobri; LUCKY, Esuh Ossai-Igwe. The Moderating Effect of Location on Small Firm Performance: empirical evidence. *International Journal of Business and Management*, v. 6, n. 10, p. 178-192, 2011. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n10p178>.

MOHANNAK, Kavooos. Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 2007.

OKE, Adegoke; WALUMBWA, Fred O.; MYERS, Andrew. Innovation Strategy, Human Resource Policy, and Firms' Revenue Growth: the roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, v. 43, n. 2, p. 273-302, 2012.

PANGARSO, Astadi; ASTUTI, Endang Siti; RAHARJO, Kusdi; AFRIANTY, Tri Wulida. The impact of absorptive capacity and innovation ambidexterity on sustainable competitive advantage: the case of Indonesian higher education. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, v. 7, n. 3, p. 2436-2455, 2020.

PEDAUGA, Luis; SÁEZ, Francisco; DELGADO-MÁRQUEZ, Blanca L. Macroeconomic lockdown and SMEs: the impact of the Covid-19 pandemic in Spain. *Small Business Economics*, p. 1-24, 2021.

PENG, Michael Yao-Ping; LIN, Ku-Ho. Disentangling the antecedents of the relationship between organizational performance and tensions: *exploration* and *exploitation*. *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-17, 2019.

POPADIĆ, Mladenka; ČERNE, Matej; MILOHNIĆ, Ines. Organizational Ambidexterity, *exploration, exploitation* and firm's innovation performance. *Organizacija*, v. 48, n. 2, p. 112-119, 2015. <http://dx.doi.org/10.1515/orga-2015-0006>.

RAISAL, Ismail; TAROFDER, Arun Kumar; HALEEM, Athambawa. Interplay of knowledge creation capability and organizational forgetting on absorptive capacity and innovation performance among SMEs: a symmetrical approach. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, v. 11, n. 4, p. 1-12, 2019.

RAISAL, Ismail; TAROFDER, Arun Kumar; ILMUDEEN, Aboobucker. The nexus between entrepreneurial orientation and performance: enabling roles of absorptive capacity. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, p. 1-14, 2021.

RANGUS, Kaja; SLAVEC, Alenka. The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 120, p. 195-203, 2017.

RAVICHANDRAN, Thiagarajan; LERTWONGSATIEN, Chalerm Sak; LERTWONGSATIEN, Chalerm Sak. Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Management Information Systems*, v. 21, n. 4, p. 237-276, 2005.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH (2015). 2018.

SCUOTTO, Veronica; GIUDICE, Manlio del; CARAYANNIS, Elias G. The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMES' innovation performance. *The Journal of Technology Transfer*, v. 42, n. 2, p. 409-424, 2016.

SEBRAE (org.). Medidas oficiais para o enfrentamento do Covid-19. 2020. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/medidas-oficiais-x-Covid-19-7.pdf> Acesso em: 18 jun. 2021

SETINI, Made; YASA, Ni Nyoman Kerti; SUPARTHA, I Wayan G.; GIANTARI, I Gusti Ayu Ketut; RAJIANI, Ismi. The Passway of Women Entrepreneurship: starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal Of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 6, n. 2, p. 25, 17 abr. 2020.

SOLÍS-MOLINA, Miguel; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel; RODRÍGUEZ-OREJUELA, Augusto. Ambidestreza organizacional y desempeño: el papel de las relaciones inter-organizacionales. *Informador Técnico*, v. 79, n. 1, p. 74-92, 2015.

SOTO-ACOSTA, Pedro; POPA, Simona; MARTINEZ-CONESA, Isabel. Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, v. 22, n. 4, p. 824-849, 2018. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>.

THOMPSON, Cheryl Bagley. Descriptive Data Analysis. *Air Medical Journal*, v. 28, n. 2, p. 56-59, 2009, <http://dx.doi.org/10.1016/j.amj.2008.12.001>.

TIAN, Hongyun; DOGBE, Courage Simon Kofi; POMEGBE, Wisdom Wise Kwabla; SARSAH, Sampson Ato; OTOO, Charles Oduro Acheampong. Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, p. 1-25, 2020.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

TZOKAS, Nikolaos; KIM, Young Ah.; AKBAR, Hammad; AL-DAJANI, Haya. Absorptive capacity and performance: the role of customer relationship and technological capabilities in high-tech smes. *Industrial Marketing Management*, v. 47, p. 134-142, 2015.

VAKILL, Yousef; SHAHRIARI, Soltanali. The Effects of Knowledge Sharing on Organizational Ambidexterity: Explanation of Mediating Role of Absorptive Capacity: (case: pharmaceutical companies). *Journal Of Entrepreneurship Development*, v. 9, n. 3, p. 573-591, 2016.

WALE, William J.; PATEL, Pankaj C.; PARIDA, Vinit; KREISER, Patrick M. Nonlinear Effects of Entrepreneurial Orientation on Small Firm Performance: the moderating role of resource orchestration capabilities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 7, n. 2, p. 93-121, 2013. <http://dx.doi.org/10.1002/sej.1153>.

ZAHRA, Shaker A.; COVIN, Jeffrey G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-e](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-e).

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZHAI, Yu-Ming *et al.* An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective. *Sustainability*, v. 10, n. 2, p. 314, 2018. <http://dx.doi.org/10.3390/su10020314>.

ZHANG, Min; ZHAO, Xiande; LYLES, Marjorie. Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 38, n. 2, p. 493-512, 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/ijopm-11-2015-0687>.