



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

DEUZIVAN OLIVEIRA DE MORAIS

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM AMBIDESTRIA
PARA PEQUENOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE**

FORTALEZA

2021

DEUZIVAN OLIVEIRA DE MORAIS

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM AMBIDESTRIA PARA
PEQUENOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Unichristus, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M827 Morais, Deuzivan Oliveira de.
 A importância do planejamento estratégico com ambidestria para
 pequenos negócios em tempos de crise / Deuzivan Oliveira de Morais.
 - 2021.
 20 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Sousa.

1. Pequenos Empreendedores. 2. Gestão Estratégia. 3. Processo
Estratégico. 4. Ambidestria Organizacional. I. Título.

CDD 658

DEUZIVAN OLIVEIRA DE MORAIS

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM
AMBIDESTRIA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração do
Centro Universitário Christus, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza

Artigo aprovado em 08 / 02/ 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza

Orientador

Prof. Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa

Membro da Banca

Prof^a. Dra. Luciana Freire de Lima Marinho

Membro da Banca

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM AMBIDESTRIA PARA PEQUENOS NEGÓCIOS EM TEMPOS DE CRISE

THE IMPORTANCE OF STRATEGIC PLANNING WITH AMBIDESTRY FOR SMALL BUSINESSES IN TIMES OF CRISIS

Deuzivan Oliveira de morais¹

Elnivan Moreira de Souza²

Resumo

Com o ambiente de negócios cada vez mais incerto, sobretudo para os pequenos empreendedores que enfrentam alta concorrência e escassez de recursos, contínuos desafios são estabelecidos em busca da subsistência econômica. Diante do cenário atual, é fundamental que eles busquem na gestão estratégica uma adequada atuação para alcançar uma posição lucrativa e sustentável frente aos competidores de mercado. Neste contexto, este artigo objetiva destacar a importância do planejamento e da ambidestria como ferramentas-chave para atingir objetivos e elaborar estratégias para pequenos proprietários. Com isso, para buscar alternativas e propor soluções, este trabalho constitui-se de uma pesquisa bibliográfica, cuja relevância é constatada quando observada a necessidade de um processo estratégico que contribua para a manutenção e desenvolvimento desses negócios, aprimorando seus esforços na prática, como também a importância de uma visão estratégica interativa entre a evolução atual e futura por meio da ambidestria organizacional, com o propósito preencher lacunas necessárias ao bom desempenho empresarial.

Palavras-chave: Pequenos Empreendedores. Gestão Estratégia. Processo Estratégico. Ambidestria Organizacional.

Abstract

With the business environment increasingly uncertain, especially for small entrepreneurs facing high competition and scarcity of resources, continuous challenges are established in search of economic subsistence. In view of the current scenario, it is essential that they seek in strategic management an adequate performance to achieve a profitable and sustainable position in relation to market competitors. In this context, this article aims to highlight the importance of drapery and ambidexterity as key tools to achieve goals and develop small business strategies. With this, in order to search for alternatives and propose solutions, this work consists of a bibliographic research, whose relevance is verified when observing the need for a strategic process that contributes to the maintenance and development of these businesses, improving their efforts in practice, as well as the importance of an interactive strategic vision between current and future evolution through organizational ambidexterity, with the purpose of filling in the gaps necessary for good business performance.

Keywords: Small Entrepreneurs. Strategy Management. Strategic Process. Organizational Ambidexterity.

¹Aluno do curso de administração

²Professor e orientador do curso

1 INTRODUÇÃO

As instituições estão situadas em ambientes altamente complexos e desafiadores devido às forças da globalização e da liberalização de mercados. Neste cenário, a gestão estratégica representa um fator imprescindível para a sobrevivência das organizações, em destaque para os pequenos empreendimentos, que buscam formas e alternativas diferenciadas para manter sua competitividade e superar situações complicadas, como a carência de recursos financeiros, a manutenção e ganho de clientes. No combate por espaço, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020a) identificou cerca de 17,3 milhões de pequenos negócios, dos quais correspondem a 90% do total de empresas do país, visão que demonstra a importância dessa tipologia de mercado para a economia brasileira. Contudo, na primeira quinzena de junho de 2020, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) mostrou que 715 mil pequenos negócios fecharam em definitivo. Isto revela um desacerto diante dos desafios da competitividade impostos aos pequenos empreendedores, que lutam por espaço no mercado com grandes e numerosas organizações.

Assim, evidencia-se a importância do planejamento estratégico, caracterizado como um decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, para o alcance de uma situação desejada (GONÇALVES, 2012) e também a ambidestria, que é a capacidade de um negócio balancear o foco na eficiência operacional, na mesma medida que olha e se atualiza para o futuro (4ALL, 2020).

Com base nesses conceitos, o planejamento estratégico é ferramenta que auxilia na ação sobre o futuro das empresas, fornecendo subsídios para identificar oportunidades, que são fundamentais para aprimorar os planos com o propósito de se adequarem à realidade, caso haja alguma desconformidade em relação aos atos previamente traçados. Ao passo que a ambidestria busca balancear as constantes mudanças ao seu ambiente operacional de negócio, tendo grande capacidade de adaptação e alinhamento de suas estratégias às exigências de mercado, com o fito melhorar o seu desempenho interno e externo.

Logo, o presente artigo pretende esclarecer o seguinte problema de pesquisa: qual a importância da ambidestria para o processo de planejamento estratégico dos pequenos negócios em tempos de crise mundial? Inicialmente, percebe-se que a ambidestria dá um destaque sobre todos os setores estratégicos, evitando que o planejamento fique concentrado em determinados pontos em detrimento de outros. E, segundo Simons (2010), é aplicada quando a empresa necessita conquistar seus objetivos estratégicos, com equilíbrio de demandas conflitantes em termos de recursos e objetivos.

Com isso, o objetivo geral deste estudo consiste em apresentar as características do processo de planejamento estratégico e da ambidestria organizacional como contribuição para os pequenos negócios em tempos turbulentos. Os objetivos específicos, no que lhe concerne, consistem em destacar a administração estratégica empresarial; caracterizar o processo de planejamento estratégico; e abordar a o papel da ambidestria em tempos de crise.

A realização deste trabalho se justifica pela abordagem de um assunto importante para os pequenos empreendedores, os quais constantemente buscam por alternativas para se manter no mercado, cuja batalha pelo sucesso tem se tornada cada vez mais complexa, principalmente em momentos de incertezas, como a pandemia mundial causada pelo Covid-19 em 2020. Percebe-se que a necessidade de novas ideias e a criação de estratégias competitivas se tornam indispensáveis neste contexto. Assim, este trabalho pretende ser útil ao revelar o processo de planejamento estratégico e o uso da ambidestria organizacional para que os microempreendedores possam adaptá-los à sua instituição.

Para alcançar a finalidade dos objetivos e mostrar possibilidades ao problema de estudo, foi efetuada uma pesquisa qualitativa nos meios bibliográficos de levantamento de

dados, sendo utilizados livros e periódicos com o objetivo de reunir e evidenciar pensamentos científicos de diferentes autores, apresentando um fundamento teórico sobre o tema.

Logo, o trabalho estrutura-se em cinco seções; na primeira delas é mostrada uma introdução ao tema; na segunda, apresenta-se o referencial teórico, com base em obras de diferentes autores, esclarecendo administração estratégica e o planejamento estratégico, evoluindo para ambidestria e planejamento no contexto atual dos pequenos negócios. Na terceira seção, é apresentada a metodologia da pesquisa; na quarta, a análise dos resultados e na quinta, a conclusão, e, ao final do trabalho, são listadas a bibliografia utilizada na construção do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

As constantes transformações pelas quais a economia passa, em decorrência da globalização e da crise econômica provocada pela Pandemia, têm proporcionado a evolução do mercado empresarial. Tais transformações tornam o mundo dos negócios um ambiente cada vez mais dinâmico, competitivo e pressionam constantemente as empresas a procurar formas e alternativas diferenciadas para que possam se manter no mercado (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Acerca da globalização, Vigevani e Lorenzetti (1998) a definem como um conjunto de fenômenos econômicos, sociais, políticos e culturais, que levam ao processo de mudanças tecnológicas. Tanure e Duarte (2006) acrescentam que o impacto das forças da globalização traz mudanças significativas no comportamento das empresas, tendo em vista os avanços tecnológicos estimularem a busca por maior competitividade. Logo, Ireland, Hoskisson e Hitt (2015) corroboram a ideia de a economia globalizada permitir que bens, serviços, pessoas, habilidades e ideias cruzem livremente as fronteiras geográficas, proporcionando assim uma gama de oportunidades e desafios às organizações.

Já o conceito de crise econômica está relacionado a algo inesperado, cujos efeitos abalam profundamente as instituições ao redor do mundo, com saídas de capitais e medidas de austeridade impostas pelos países, perda de emprego e fechamento de empresas. Nesse ambiente, as empresas brasileiras que vinham sofrendo abalos financeiros desde 2014 penaram ainda mais com a crise da Pandemia, pois 70% delas relataram diminuição de vendas ou serviços desde que a covid-19 chegou ao país e 948 800 firmas tiveram que demitir trabalhadores durante esse período, de acordo com IBGE (AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2020).

Frente a este cenário altamente globalizado e desafiador, o estudo da Administração e seus conceitos são fatores essenciais para subsistência e desenvolvimento de uma organização. Nesse aspecto, Chiavenato (2006) explica a Administração como um planejar, preparar, alinhar, criar condições para gerar valor e riqueza, atender às expectativas de todos os grupos de interesse envolvidos, monitorar continuamente o desempenho e, sobretudo, garantir resultados. Assim, a Administração compreende os objetivos de uma organização, desmembra as metas que auxiliem na efetivação das estratégias empresariais, harmoniza os esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização, bem como, observa tendências positivas e negativas em seus ambientes externo e interno com o intuito de garantir a competitividade em um mundo de negócios eminentemente complexo e globalizado.

Tendo em vista a constante busca por diferencial competitivo e a superação de obstáculos, encontra-se o campo da Administração Estratégica, ou Gestão Estratégica, e segundo Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p.7) representa “[...] o conjunto total de

compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Para Pereira (2011) este é um dos assuntos importantes relacionado à Gestão Empresarial, pois, a partir desta área do conhecimento, as organizações são capazes de formular as suas diretrizes para respaldar a tomada de decisão, fazendo escolhas estratégicas no presente que vão interferir no seu desempenho futuro.

No entanto, conforme apontam Paixão, Silveira e Nascimento (2019), o campo da estratégia empresarial é uma temática relativamente recente na Administração. Embora os seus primeiros passos tenham sido em meados de 1960, o tema se desenvolveu em maior amplitude a partir de 1980, principalmente nos anos 1990. A partir de então, a administração estratégica tem se mostrado fundamental para que qualquer tipo de organização, seja pública, seja privada ou mesmo uma ONG (Organização Não Governamental), consiga manter a sua atuação em mercados cada vez mais desafiadores.

Administrar estrategicamente uma organização significa cuidar do seu futuro, e o não conhecimento da gestão estratégica pode guiar os tomadores de decisão a caminhos equivocados e muitas vezes de complexo retorno ao traçado correto (PEREIRA, 2011). Por isso, as organizações estão dando importância cada vez mais ao planejamento de suas ações e à elaboração de estratégias organizacionais para defender sua posição de mercado.

Conforme Campos (2016), todas as organizações possuem, implícita ou explicitamente, um perfil estratégico baseado nas diversas ações que adota e no seu comportamento perante o ambiente empresarial, pois não há como uma empresa sobreviver em um mercado cujo ambiente não é controlável sem determinar sua própria estratégia de atuação.

Uma empresa sem estratégia tem uma visão muito reduzida do todo e enxerga apenas o ambiente próximo a ela. Em contrapartida, a organização a qual se utiliza de uma estratégia de atuação consegue se antecipar a determinados problemas e, ainda, projetar seus produtos, serviços, vendas e negócios em longo prazo no mercado do futuro e, com isso, aumentar suas chances de sobrevivência e desenvolvimento (CAMPOS, 2016).

Logo, percebe-se, na conjuntura da Administração Estratégica, a íntima interligação dos termos estratégia e competitividade. Embora não haja um consenso sobre o significado e aplicabilidade de ambos os conceitos em função da abrangência do tema, diversos autores concordam sobre a importância das estratégias para o sucesso das organizações (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

No dicionário de língua portuguesa Ciranda Cultural (2009, p.117), estratégia significa a arte de planejar, organizar e conceber operações de guerra em conjunto, dispondo de táticas e artimanhas para alcançar determinado fim. Para Ireland, Hoskisson e Hitt (2015, p.5) “Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Portanto, a estratégia representa o caminho escolhido, entre diversas alternativas, para conhecer o ambiente onde a empresa está inserida, determinar as ações a serem tomadas com o fito de alcançar a competitividade estratégica e continuamente gerar valor para a organização. Diversas outras definições propõem a estratégia como um conjunto de objetivos e ações moldadoras da competitividade empresarial, visando ao alcance de impactos positivos em suas decisões, quando, por exemplo, a empresa busca parcerias ou opções de aquisições para expandir o negócio. Neste contexto, conforme Hofer e Schendel (1978) ela é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente e supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afetação de recursos e a descrição das interações mais importantes com o meio envolvente. Em contrapartida, muitos autores dão ênfase para diferentes aspectos ao utilizar processos distintos para a formulação da estratégia e adequá-los às estratégias genéricas de Porter (2004), quais sejam: liderança em custo, diferenciação ou nicho de mercado. Mas o principal fundamento da questão é conhecer bem a estratégia a ser aplicada, entender bem o ambiente que a organização se insere, aplicar as

medidas pensadas no momento oportuno, e aprender com os acertos e erros de outras corporações.

2.2 PLANEJAMENTO

Nessa conjuntura de Gestão Estratégica, destaca-se o processo de planejamento, e Pereira (2010) o esclarece como a definição de metas de uma organização, bem como o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar tais metas, desenvolvendo uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar as atividades. O autor destaca que definir um plano é essencial para o alcance dos objetivos; além disso, sem um plano, os administradores e colaboradores têm poucas chances de saber se estão no caminho convergente ao sucesso.

Lenzi e Rosembrock (2003) reforçam que o planejamento consiste em um processo contínuo que compreende tomar decisões, definir as metas de uma organização, estabelecer e organizar as estratégias e atividades necessárias para a execução das decisões, e medir os resultados em confronto às expectativas geradas. Numa abordagem mais estrita, o planejamento representa o início do processo administrativo nas organizações e rege as atividades subsequentes. Sua importância para o processo administrativo na totalidade é incontestável para Oliveira (2012), pois, para ele, é a principal direção pela qual a organização deve se orientar no desenvolvimento de suas atividades administrativas rumo ao estado futuro desejado.

Segundo Lacombe e Heilborn (2010, p.49) planejar abrange:

[...] coletar informações e diagnosticar a situação; estabelecer objetivos e metas; estabelecer políticas e procedimentos, de acordo com os objetivos, para orientar as decisões; elaborar e implantar planos, programas e projetos para alcançar as metas e montar seus respectivos cronogramas para acompanhar sua execução. Manter-se sempre informado de modo a atualizar permanentemente o diagnóstico [...]

Fica evidente a maneira como o processo de planejamento é fundamental para gerir as relações com o futuro, pois as decisões de planejamento sempre procuram, de alguma forma, influenciar situações que tragam vantagem competitiva à empresa (MAXIMIANO, 2011). Pereira (2010) menciona a forma de o planejamento tentar controlar o futuro da organização, ao utilizar a estratégia, a partir da elaboração de um plano para agir e gerar resultados por meio de um sistema integrado de decisões.

Conforme Jacobsen (2017), o planejamento pode ocorrer nos três níveis hierárquicos da organização e representam perspectivas que se diferenciam entre si na dimensão de horizonte temporal, grau de especificidade e abrangência. Neste contexto, existe o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de Planejamento



Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com Lenzi e Rosembrock (2003), o planejamento estratégico é, em linhas gerais, um processo gerencial formal, de longo alcance, empregado para formular estratégias e buscar os objetivos organizacionais. Este processo estabelece o rumo a ser seguido pela organização e exige um longo prazo entre o início e os resultados. Por isso, é capaz de apresentar uma adequação sensata entre os objetivos e recursos da organização frente às mudanças e oportunidades de mercado, mantendo um nível de entropia negativa na interação empresa-ambiente.

Já no planejamento tático, segundo Oliveira (2015), há um tempo de duração mais curto que o planejamento estratégico e propõe fomentar determinada área departamental e não a empresa como um todo. Assim, trabalha com fragmentos dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e é desenvolvido em níveis organizacionais intermediários, pois está voltado mais especificamente às decisões relacionadas às variáveis, como: gestão de pessoas, metas financeiras e recursos mercadológicos para a consolidação dos objetivos pré-fixados. O planejamento operacional, por sua vez, define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional. Realiza-se, geralmente, por meio do processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar as políticas, diretrizes e objetivos do plano estratégico da empresa e do processo de avaliação e aprovação dos mesmos (PADOVEZE, 1998).

De acordo com Lenzi e Rosembrock (2003) existe uma interação recíproca entre os níveis de planejamento, no qual o nível operacional correlaciona-se com o tático, compartilhando informações com este, que, por sua vez, compartilha com o nível estratégico. Sobre esta visão, Pereira (2011) fala do planejamento estratégico como relacionado às ações para alcançar objetivos de longo prazo que influenciam a empresa em um todo, enquanto o planejamento tático está atrelado às ações condizentes com determinada área funcional e com objetivos de médio e curto prazos. No planejamento operacional, encontra-se a prática de muitas ações que formalizam a ação e implementa ações específicas a serem alcançadas pelas áreas funcionais da organização.

2.3 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

O termo “ambidestro” tem origem no Latim: *ambi* (ambos) e *dext* (correto), significa a capacidade de usar as duas mãos com a mesma habilidade, mas, se aplicado à Administração, essa habilidade deve ir além, já que o mercado exige mais do que isso, para conseguir competitividade. Por isso é muito comum, várias organizações possuem planejamento para cada setor estratégico do negócio, com o intuito de se adaptarem às demandas do ambiente. Ambidestria, segundo Silveira-Martins e Rossetto (2015) teve origem nos estudos de Ducan (1974), que preconizou a simultaneidade das necessidades de inicialização e implementação, tendo seus estudos aprofundados por March (1991).

Então, para não perder mercado, as organizações têm buscado alta capacidade de observar os cenários envolvidos, otimizando seus recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, buscando minimizar os problemas internos e maximizar as oportunidades no ambiente empresarial. Nesse contexto, Kurtz e Varvakis (2013) mostram que estudos da área de gestão estratégica relacionam processos induzidos estratégicos para a exploração (competências atuais), ao passo que os processos autônomos fazem referência à exploração (competências futuras). Ambas as categorias de processos estratégicos competem pelos recursos da organização, sendo os líderes da empresa os responsáveis pelo balanço entre eles.

Planejar, para os pequenos empreendedores, passou a exigir maneiras de estimular o crescimento do negócio, de buscar um campo propício para inovação mercadológica e de melhorar a qualidade de seus produtos, tudo ao mesmo tempo. Com isso, a importância de se ter objetivos, metas, visão e missão bem definidos e de estimular a motivação dos funcionários, para aumentar a ação de diferenciação competitiva, demandarão frequentes ajustes às pressões ambientais que a empresa terá de lidar, resultantes de forças externas e internas.

Diante disso, para fazer a interação de estratégias e não deixar de lado pontos críticos ao sucesso de uma organização, surge ambidestria organizacional que, segundo Helfat e Raubitschek (2000), diz respeito à capacidade de a empresa tirar o melhor proveito das posições e ativos existentes de forma a produzir lucro e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados para configurar e reconfigurar recursos organizacionais existentes, bem como novas oportunidades.

Dessa forma, a organização que não aprimora suas competências de exploração em conformidade com o planejamento ou com mudanças bruscas do ambiente competitivo, podem sofrer perdas financeiras consideráveis como o caso de negócios recém-fundados que apenas focam em planejamento financeiro ou empresas que miram somente a inovação, mas continuam com déficit em virtude de não aprimorar a empresa como um todo. Essas atividades de exploração são direcionadas a: a) refinamento; b) escolha; c) produção; d) eficiência; e) seleção; f) implementação; g) execução das atividades-fim da organização. Já as de exploração estão ligadas diretamente a: a) variação; b) busca; c) tomadas de decisões com riscos; d) experimentação; e) flexibilidade; f) descoberta; g) inovação de produtos e/ou serviços (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO, 2015). Nesse sentido, ao mesmo tempo em que é preciso analisar os gargalos internos e melhorar continuamente para manter a estabilidade, é necessário também estar atento as novas oportunidades para se diferenciar no mercado e prover um serviço e/ou produto cada vez mais alinhado às expectativas do cliente (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

March (1991) explica *exploitation* como um aprimoramento e a amplificação de competências existentes, tecnologias e paradigmas, com retornos positivos, próximos e previsíveis. Já *exploration* é a criação de novas alternativas, com retornos incertos, distantes e possivelmente falhos, mas fundamentais na busca de recarga de energia. Em um ambiente turbulento, o planejamento dos *trade-offs* (equilíbrio dessas escolhas opostas) envolve capacidade de gerenciar riscos, por isso é necessário o conhecimento do negócio e rotinas

constantes de aperfeiçoamento sobre os novos desafios, a saber: as necessidades atuais do consumidor (sustentação) e ações que poderia gerar necessidades futuras (disrupção). Ainda, segundo March (1991), os sistemas organizacionais que se dedicam exclusivamente à exploração tendem a visualizar somente os custos de diferenciação (refino), desconsiderando os seus benefícios. As características são focadas em muitas ideias novas, porém com pouca competência distintiva. Por outro lado, sistemas que se empenham nas atividades de exploração, com a exclusão de ações de exploração, também estarão desbalanceados em suas ações, pois a implementação de novos produtos e serviços também é fundamental para acompanhar as mudanças no mercado.

Planejar os *exploitation* pode gerar menos esforço e mais velocidade na defesa do produto contra a obsolescência e no atendimento a críticas construtivas, pois a empresa já conhece bem seu produto, possíveis substitutos e o desejo dos consumidores. Seu foco, por ser mais o curto prazo e mais vivenciado, pode gerar conhecimentos e confiabilidade e, segundo Gilsing (2002), *exploitation* posterior relacionado à economia de escalas, já que a institucionalização por meio de normas técnicas, procedimentos formalizados de solução de problemas, sociedades profissionais reguladoras de mecanismos de transmissão e retenção de ideias favoreceriam esse efeito econômico. Com as atividades essenciais atuais das organizações desenvolvendo-se incrementalmente de acordo com as exigências diárias, surge espaço para estratégia de defesa de seu produto ou serviço de acordo com o comportamento da concorrência.

E, nesse contexto, March (1991) associa *exploration* a um processo de amplo estudo do gestor frente às novas possibilidades. Essas firmas experimentam e ponderam as demandas do mercado, ganham poucos benefícios a curto prazo, expõe muitas ideias em desenvolvimento e com pouca competência distinta, mas fundamental na busca de mercado. Contudo, empresa deve estar ciente que suas competências básicas devem ser exploradas e que a maioria dos seus ganhos vem delas, sem perder espaços na modernidade.

Portanto, é necessário um forte planejamento articulado com os dois nichos ambidestros, pois uma alteração ou inovação no produto de um concorrente pode afetar diretamente a competitividade da empresa. Logo, é imprescindível que as formulações estratégicas dos empreendimentos sejam deliberadas e se ajustem rapidamente, adaptando-se às novas circunstâncias do mercado. Além disso, elas devem ser implantadas com agilidade, caso contrário, deixam de ser uma vantagem competitiva (TRINDADE, 2020).

2.4 PLANEJAMENTO NO CONTEXTO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS BRASILEIROS

Conforme o SEBRAE (2017), Pequenos Negócios são empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. Eles se dividem em subgrupos de acordo com a atividade econômica, faturamento anual e número de empregados contratados. Trindade (2020) concorda que a maioria dos pequenos empreendimentos tem uma estrutura simples e poucos colaboradores. Logo, todo o poder de decisão costuma concentrar-se nos proprietários, sendo comum a prática da gestão autocrática, além de exercerem suas atividades comerciais em um único nicho de mercado. O Governo Federal, para fins de tributação, considera o faturamento bruto anual das empresas. Assim, conforme o artigo 3º, incisos I e II, e o artigo 18 A, parágrafo terceiro, inciso V da Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), os Pequenos Negócios são classificadas usando como base a receita bruta anual, sendo:

- Microempresa: receita bruta igual ou menos que R\$ 360.000,00;
- Pequena empresa: receita bruta igual ou superior a R\$ 360.000,00, chegando ao máximo de R\$ 4.800.000,00.
- Microempreendedor individual (MEI): receita bruta anual igual ou inferior a R\$81.000,00, seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar por esta sistemática.
- Pequeno Produtor Rural: receita bruta anual de até R\$ 4,8 milhões. Precisa ter situação regular na Previdência Social e no Município que tenham auferido receita bruta anual.

Essas instituições colaboram para a tranquilidade da economia, são geradoras de 54% dos empregos formais e contribuem para aumento da competitividade empresarial, segundo o SEBRAE (2018). Além disso, prestam serviços específicos nas mais variadas áreas e localidades remotas.

Diante desses conceitos, a empresa de consultoria Falconi, em 2020, apontou entre 100 empresas entrevistadas que apenas 10% declararam ter uma estratégia bem definida para os próximos três a cinco anos com visão, missão, objetivos e metas definidas para o desenvolvimento do negócio. Cerca de 47,6% das lideranças ouvidas pontuaram que não possuem ações de médio e longo prazo definidas, mas veem a necessidade de ter um planejamento estratégico (SANTANA, 2020) – isso aponta como o problema é sério, podendo acarretar o desaparecimento de muitas unidades geradoras de empregos na economia brasileira.

Embora dados do SEBRAE (2020b) apontem a alta vocação empreendedora do brasileiro, principalmente neste momento de crise, a consultoria mostra que os gestores ainda são muito imediatistas. Desse modo, empresas ficam desamparadas e vistas como algo que só vai resolver os problemas atuais de seus proprietários. Surgem em campos onde não se tem análise de concorrência, boa aceitação de seus produtos ou mesmo capital suficiente para se manter em funcionamento. Além disso, seus proprietários muitas vezes são inexperientes e não procuram se especializar no ramo de atuação, sendo presas fáceis de novos entrantes ou produtos substitutos.

Nesse contexto, Chiavenato (2008) mostra que para prosperar é preciso saber evitar ou neutralizar as ameaças e identificar as oportunidades em ambientes turbulentos, sabendo escolher o negócio mais oportuno e suscetível ao êxito. Já Dornelas (2005) destaca a qualificação gerencial contínua e a importância do planejamento para o sucesso de um empreendimento. Outra pesquisa nesse mesmo ano, desta vez realizada pela Grant Thornton Brasil (2020), empresa especializada em consultoria e auditoria, com 402 empresas, sobre os impactos da pandemia nas organizações, apontou que 43,78% das empresas pesquisadas não estavam preparadas para a crise gerada pela Covid-19. Deste universo, 62% são micro e pequenas empresas – isso mostra o quanto é importante pensar adiante e construir possíveis saídas para situações imprevistas, rever planos, mostra-se atento aos concorrentes e a atuação de corporações globais. A estratégia a ser traçada depende muito das condições onde a organização se insere ou percebe o problema.

Muitos empreendedores imaginam o planejamento como um simples pensar no futuro de modo financeiro e esquece que ele envolve diversos elementos que o tornam altamente importante em um ambiente de crise. A respeito desse assunto, Kaplan e Norton (1996) observaram que para as organizações navegarem em um futuro mais competitivo, altamente tecnológico e com pessoas cada vez mais capacitadas, será necessário mais do que apenas controlar os dados financeiros do passado. Os indicadores financeiros, para eles, apesar de importantes, não conduzem efetivamente ao sucesso da organização e sugerem o sistema de indicadores *Balanced Score Card* – BSC que adota as perspectivas financeiras, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, os quais trabalham de forma interativa,

compartilhando informações entre seus indicadores e compõem entre eles um sistema de causa e efeito.

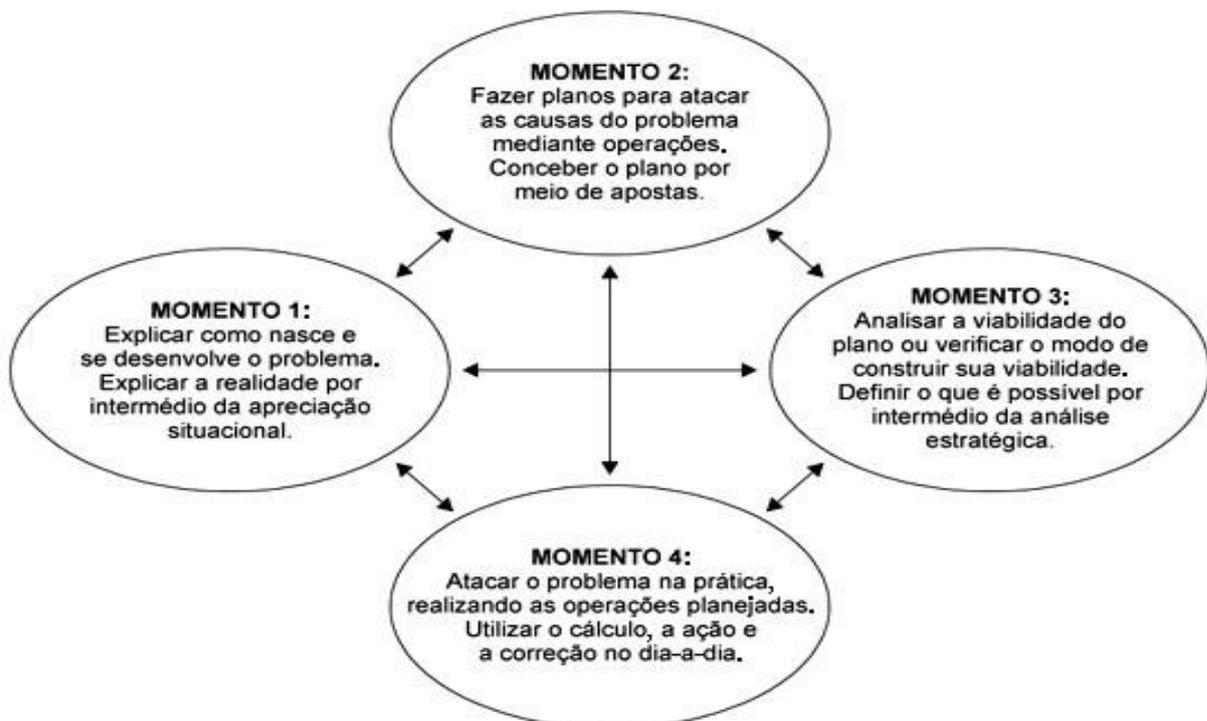
Já para Terence (2002) o verdadeiro desafio dos gestores está em propagar as estratégias a todos os membros da organização e aos stakeholders, colocar em prática o planejado, monitorar através de uma gestão estratégica e corrigir os desvios. Por outro lado, muitas empresas realizam apenas o planejamento informal que, segundo Las Casas (2001), é o realizado sem nenhuma metodologia específica. Ao passo que o planejamento formal utiliza uma metodologia que requer um domínio teórico e de técnicas específicas, além de ser posto em manuais.

No entanto, várias empresas contam com apenas o que esse planejamento estratégico tradicional pode proporcionar, e isso é um erro, pois para Matus (1991) a realidade é muito complexa e ampla para ser simplesmente controlada. A empresas devem buscar meios para o alcance de seus objetivos usando o cálculo estratégico, que segundo ele é:

[...] O cálculo estratégico refere-se a pensar estratégias para tornar o plano viável. Ou seja, articular o “deve ser” com o “pode ser”. Não basta dispor de um bom delineamento normativo e prescritivo do plano. É preciso, além disso, uma boa estratégia para lidar com os outros jogadores e com as circunstâncias que cercam o jogo social (MATUS, 1991, p.37)

Matus (1993) também cita que o planejamento moderno não se completa com a simples formulação, mas sim com sua execução. Ele denominou essa nova ideia de planejamento situacional, o qual, ao invés de etapas, há momentos, e não ocorre necessariamente de modo sequencial, conforme se observa na figura 2.

Figura 2 – Planejamento Estratégico Situacional



Fonte: Rieg e Araújo Filho (2002)

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Diante do contexto apresentado na introdução, o trabalho desenvolveu um estudo bibliográfico sobre a importância do planejamento estratégico atrelado à ambidestria organizacional nos pequenos negócios. Para tanto, o método escolhido, quanto aos objetivos, foi uma metodologia descritiva, que, segundo Diehl e Tatim (2004), tem por propósito descrever determinadas particularidades de um grupo ou estabelecer correlações entre fatores. Para Gil (2008), ela vai além da identificação entre as variáveis, já que busca apontar a condição dessa relação, através de opiniões, atitudes e crenças de um público.

Para análise dos dados, a técnica escolhida é a qualitativa, definida por Gil (2008, p. 20) como a “interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo”. Assim, usando-se esse método, buscou-se compreender, por meio da análise bibliográfica, o contexto dos pequenos negócios e as possíveis maneiras de contornar os desafios competitivos. Ao utilizar a descrição, procurou-se sistematizar fielmente as técnicas consagradas de gestão estratégica e da ambidestria organizacional, conforme os ensinamentos de autores e pesquisadores desses campos de pesquisa. O procedimento metodológico da pesquisa foi a análise bibliométrica que, segundo Yoshida (2010), pode ser utilizada para auxiliar outros métodos de prospecção, como o de cenários, que tem como objetivo estudar os possíveis contextos futuros.

Os dados foram levantados de livros, revistas, artigos, dissertações, teses e publicações em sites web oficiais relacionados ao tema em estudo, onde se utilizou como palavras-chave de pesquisa: planejamento estratégico, pandemia, pequenas empresas e ambidestria.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a revisão da literatura, constatou-se que a ambidestria é importante para o planejamento estratégico, já que amplia as possibilidades de o negócio se adaptar ao ambiente. Com isso os planejamentos ficarão mais focados nos setores críticos de sucesso da empresa que, conforme Bullen e Rockart (1981), são entendidos como um número limitado de áreas nas quais um resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo aos indivíduos, departamentos e organizações. Ter a ambidestria aliada às constantes análises ambientais interna e externa ajuda as organizações a buscar o momento oportuno de lançar um novo produto, realizar uma inovação de seus maquinários, ou mesmo induzir a propagação de sua marca. Quando pensado no contexto de instituições pequenas, a adoção do planejamento estratégico com ambidestria se torna uma prática de substancial importância, devido ao entendimento que dá sobre o processo competitivo, assim como possibilidades de antecipar estratégias reagentes ao mercado.

Além de planejar estrategicamente, as pequenas empresas precisam inovar constantemente, desse modo a ambidestria torna-se uma alternativa viável em tempos de crise. O presente estudo buscou identificar como os pequenos negócios podem usar a combinação planejamento-ambidestria para ser mais assertiva em seu mercado de atuação. Para tanto, comparando suas características com as tradicionais, podemos comparar na tabela 1:

Tabela 1 – diferentes tipos de organizações e suas características

Tradicional	Ambidestra
Pensamento linear e sequencial	Pensamento voltado à inovação

Inovação ocorre de dentro	inovação constante e radical
Planejamento estratégico é uma extrapolação do passado	Custo, lucro, inovação e crescimento
Intolerância a risco	Eficiência, aceita riscos, tolerante a erros
Grandes números de colaboradores	Menos número de colaboradores
Investido no status quo	Saem do status quo
Seu maior ativo é o capital	Seu maior ativo é a inovação e a informação
Inflexibilidade nos processos	Adaptativa, flexível dos processos e velocidade

Fonte: Adaptado de Geest. et al (2015)

Como se pode observar, no quadro acima, as organizações tradicionais são lentas, focam em planejamento com base no passado, não toleram riscos, têm um grande número de colaboradores, seu maior ativo é o capital e é inflexível nos seus processos organizacionais.

Já se combinarmos esse planejamento com ambidestria, teremos pensamentos voltados à adaptação de forma constante, busca de eficiência, ponderamento de riscos, colaboradores em número adequado e capacitados, além de informações adaptativas, flexíveis e que buscam, de forma ágil, inovar em seus processos.

Mas, para uma instituição de pequeno porte atingir as características de ambidestria e adaptar seu planejamento, é necessário criar uma ambidestria estrutural que, segundo Matsuda (2012), deve seguir os seguintes passos:

- Separar a organização em unidades – Uma voltada para inovação e outra voltada para excelência em modelos de gestão;
- Ser Cíclica – poder fazer em determinado momento uma atividade e, em outra hora fazer uma nova atividade;
- Mesmo tempo, mesma unidade – Deve deixar a decisão na mão de seus dirigentes, que deve levar ao mesmo tempo, para um lado e para outro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho foram apresentados os benefícios da interação planejamento estratégico-ambidestria organizacional, de forma que se pôde constatar a importância de tal processo para os pequenos negócios à medida que se verificou os objetivos e benefícios da implantação de ambos os planos, esclarecendo assim o problema de pesquisa inicialmente proposto. Durante o levantamento do referencial teórico, observou-se que existe uma linha conjugada entre a competitividade e a estratégia, pois, em um ambiente empresarial altamente dinâmico e em constantes transformações compartilhadas por essas instituições, é essencial que elas planejem o seu futuro, explorem as possibilidades e criem estratégias para determinar como alcançar a competitividade e o sucesso empresarial, com melhoria contínua de recursos e revisões constantes de suas projeções.

Partindo deste princípio, a hipótese previamente levantada confirma que o planejamento estratégico, embora seja importante para integrar e coordenar os planos e estratégias rumo a um estado futuro, não é suficiente para o ambiente complexo atual, pois o

ideal seria se ajustar diariamente às demandas competitivas e tentar influir no mercado. Mas, com esta ferramenta aliada a ambidestria, é possível ter uma visão ampla e, ao mesmo tempo, estratégica adaptativa aos infortúnios, pois é um processo que leva a profundas reflexões a respeito dos valores organizacionais, das forças e oportunidades de desenvolvimento e das inovações exigidas pelo ambiente.

Tal constatação pode ser feita com base na característica de que a organização ambidestra consegue manter seu desempenho corrente, evitando grandes mudanças, e, simultaneamente, tomar medidas para desenhar seu próprio futuro, eliminando a inércia organizacional. Pela literatura, constata-se que gerar uma organização ambidestra é uma forma interessante de trazer a inovação para a agenda estratégica. Além disso, ao criar um espaço para *exploration* e *exploitation* e ao combinar inovações de diferentes tipos nessas duas atividades, o modelo de inovação estará tanto a serviço da eficiência quanto da produtividade e sobrevivência a longo prazo. Durante a implementação dessa nova estrutura, acredita-se que o desafio será acertar a combinação ideal de estrutura organizacional, cultura, planejamento estratégico e processos.

Sendo assim, conclui-se que os objetivos deste estudo foram alcançados, porém sabe-se que o assunto não se encerra aqui, para tanto sugere-se acompanhar outros estudos sobre o tema e análises dos concorrentes para que essa combinação planejamento estratégico-ambidestria seja comparado com as formas aqui apresentadas, podendo chegar a novas conclusões.

REFERÊNCIAS

4ALL. *Ambidestria organizacional: o que é? como implementar?* 2020. Disponível em: <<https://4all.com/blog/ambidestria-organizacional/>>. Acesso em: 10/01/2021.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Pesquisa Pulso Empresa**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadasna-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>. Acesso em: 07/10/2020.

BRASIL. Lei complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006. **Diário Oficial da União**, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 12/10/2020.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. A primer on critical success factors. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts, junho 1981.

CAMPOS, L. M. F. **Administração Estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: Intersaberes, 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CIRANDA CULTURAL. **Dicionário escolar português**. Jandira: Ciranda Cultural, 2009.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GEEST, Y. V.; ISMAIL, S.; MALONE, M.; DIAMANDIS, P. H. **Organizações exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. São Paulo: editora HSM, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILSING, V. Co-evolution of exploration & exploitation in a sectoral system of innovation. In: DRUID ACADEMY, 2002, Aalborg. **PHD CONFERENCE**. Aalborg, 2002.

GONÇALVES, G. **O que é planejamento estratégico**. 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento-estrategicos>. Acesso em: 10/01/2021.

GRANT THORNTON. **Cerca de 44% das empresas não estavam preparadas para a crise gerada pela Covid-19**. 2020. Disponível em: https://www.grantthornton.com.br/sala-deimprensa/07.10_pesquisa-covid/. Acesso em: 12/10/2020.

HEL FAT, C. E.; RAUBITSCHKE, R. S. Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities, and products. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 04, p. 961 – 979, outubro 2000.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: Analytical concepts**. Saint Paul: West Publishing Company, 1978.

IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.; HITT, M. A. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2015.

JACOBSEN, A. L. **Introdução à Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. 1. ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KURTZ, D. J.; VARVAKIS, G. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 152 – 162, Dezembro 2013.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LENZI, F. C.; ROSEMBROCK, M. A. **Desenvolvimento gerencial: da teoria acadêmica para a prática empresarial**. Rio do Sul: Nova Era, 2003.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71 – 87, fevereiro 1991.

MATSUDA, P. **Organização Ambidestra**. 2018. Disponível em: <https://patriciainova.com/teoria-da-inovacao/organizacao-ambidestra/>. Acesso em: 05/11/2020.

MATUS, C. O plano como aposta. **São Paulo em perspectiva**, v. 5, n. 4, p. 28 – 42, outubro 1991. Disponível em: http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v05n04/v05n04_07.pdf. Acesso em: 06/10/2020.

MATUS, C. El plan como apuesta. **Revista PES**, Fundación Altadir, Caracas, n. 2, p. 9 – 59, abril 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185 – 206, Dezembro 2008.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: Fundamentos e análise**. São Paulo: Atlas, 1998.

PAIXÃO, C. R. D.; SILVEIRA, A.; NASCIMENTO, S. D. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168 – 182, 05 2019. Disponível em: [file:///C:/Users/Ibyte/Downloads/12291-40984-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ibyte/Downloads/12291-40984-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 06/10/2020.

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

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica**. Florianópolis: departamento de administração estratégica/UFSC, 2011. Disponível em: http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf. Acesso em: 06/10/2020.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIEG, D. L.; ARAÚJO FILHO, T. D. **O uso das metodologias “Planejamento Estratégico Situacional” e “mapeamento cognitivo” em uma situação concreta: o caso da pró-reitoria de extensão da UFSCar. 2002**. 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2002000200005. Acesso em: 08/02/2021.

SANTANA, P. Apenas 10% das médias empresas no Brasil têm planejamento de longo prazo, revela pesquisa. 2020. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/apenas-10-das-medias-empresas-no-brasil-tem-planejamento-de-longo-prazo-revela-pesquisa/#:~:text=maturidade%20na%20gest%C3%A3o-,Apenas%2010%25%20das%20m%C3%A9dias%20empresas%20no%20Brasil%20t%C3%AAm,de%20longo%20prazo%2C%20revela%20pesquisa&text=S%C3%83O%20PAULO%20%E2%80%93%20Uma%20pesquisa%20realizada,milh%C3%B5es%20e%20R%24%20300%20milh%C3%B5es>. Acesso em: 12/10/2020.

SEBRAE. **Perfil dos pequenos negócios**. 2017. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/perfildos-pequenos-negocios/#oqsao>. Acesso em: 08/10/2020.

SEBRAE. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07/10/2020.

SEBRAE. **Painel de empresas**. 2020a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>. Acesso em: 08/10/2020.

SEBRAE. **Pandemia é desafio à capacidade de resiliência e reinvenção do empreendedor brasileiro**. 2020b. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pandemia-e-desafio-a-capacidade-de-resiliencia-e-reinvencao-do-empreendedorbrasileiro,ccfea2ce208f4710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 12/10/2020.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2011.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. Ambidestria organizacional – exploração e exploração: um estudo bibliométrico nas bases de dados internacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 7, n. 2, p. 15 – 29, 06 2015.

SIMONS, R. Accountability and control as catalysts for strategic exploration and exploitation: Field study results [Working Paper nº 10-051]. **Harvard Business School**, Harvard Business School, MA, USA, janeiro 2010. Disponível em: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-051_0be1c2b5-7d61-41f7-98c0-45b349ef5854.pdf. Acesso em: 08/10/2020.

TANURE, B.; DUARTE, R. G. **Gestão Internacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. 238 p. Dissertação (Engenharia de produção) — Universidade de São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf. Acesso em: 08/02/2021.

TRINDADE, D. P. **Planejamento estratégico: vantagem competitiva – como colocar em prática uma ideia ou um plano?** São Paulo: Laureate, 2020.

VIGEVANI, T.; LORENZETTI, J. **Globalização e Integração Regional: atitudes sindicais e impactos sociais**. São Paulo: LTR, 1998.

YOSHIDA, N. D. Análise bibliométrica: um estudo aplicado à previsão tecnológica: UM ESTUDO APLICADO À PREVISÃO TECNOLÓGICA. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 52 – 84, janeiro, 2010.